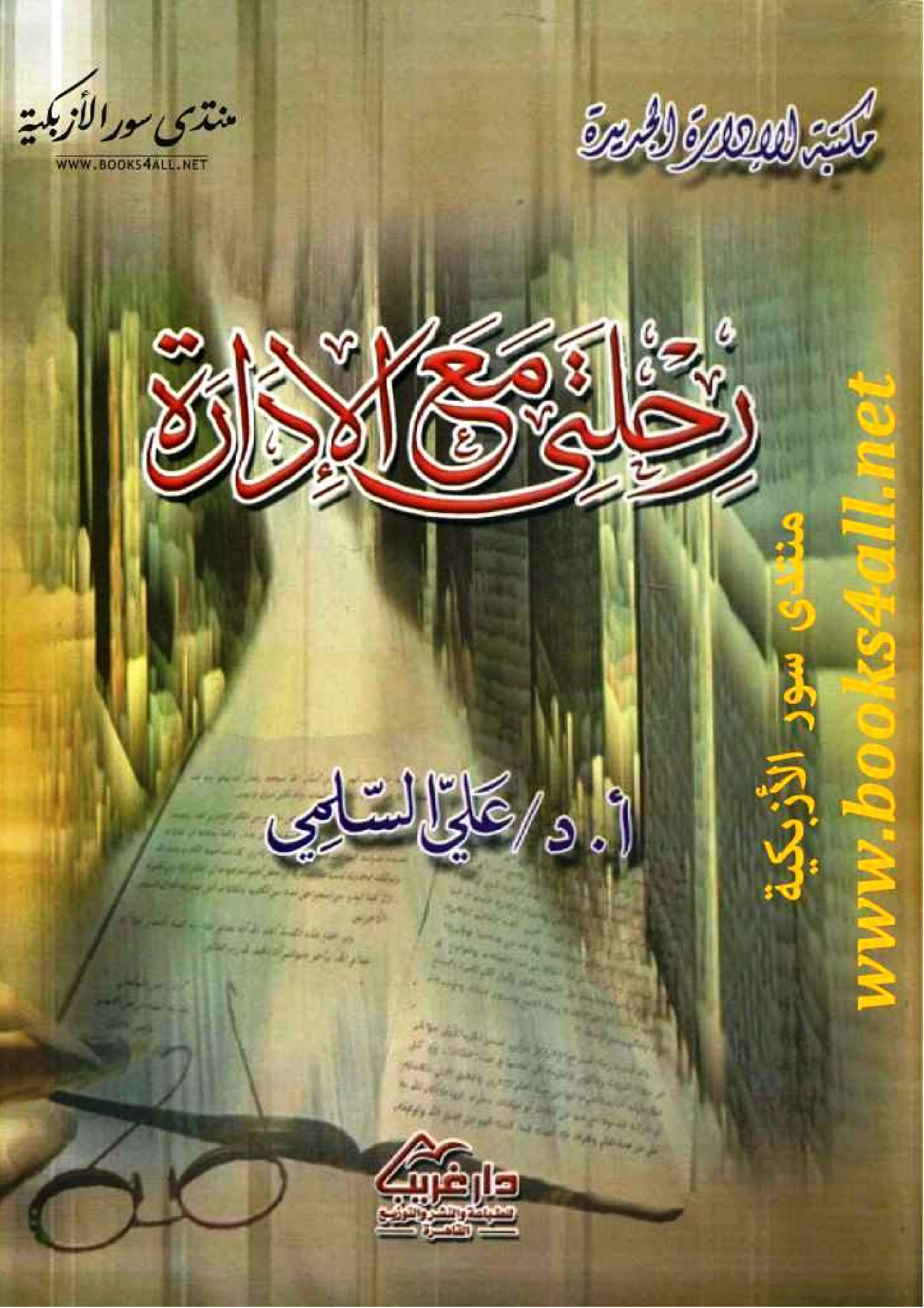
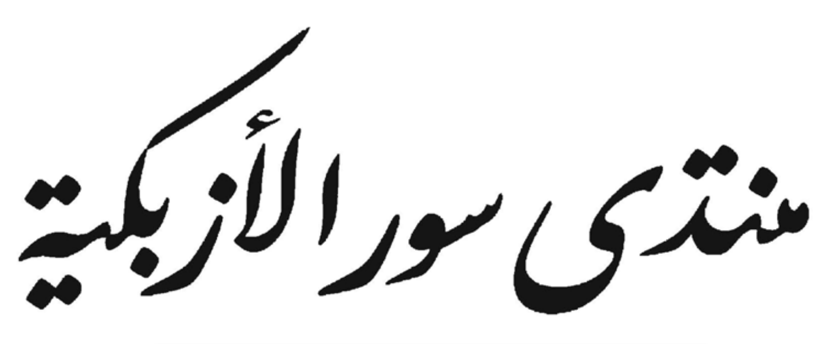


منتدى سور الأزبكية
WWW.BOOKS4ALL.NET
مكتبة الإدارة الجديدة
رِحْلَتِي مَعَ الإِدَارَة
أ. د / عَلِيّ السّلمِي
www.books4all.net
منتدى سور الأزبكية
دار غريب
للطباعة والنشر والتوزيع
القاهرة


منتدى سور الأزبكية
WWW.BOOKS4ALL.NET



مكتبة الإدارة الجديدة

رحلتي مع الإدارة

أ. د / علي السلمي
وزير التنمية الإدارية الأسبق
أستاذ الإدارة المتفرغ بجامعة القاهرة
رئيس الجمعية العربية للإدارة



الـكـتـاب : رحلتى مع الإدارة

المؤلـف : أ.د. على السلمى

رقم الإيداع : ٩٣٩٩ / ٢٠٠٥

تاريخ النشر : ٢٠٠٥

الترقيم الدولى : I. S. B. N. 977 - 215 - 824 - 8

الناشر دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
شركة ذات مسئولية محدودة

الإدارة والمطابع : ١٢ شارع نوبار لاظوغلى (القاهرة)

ت : ٧٩٤٢٠٧٩ فاكس ٧٩٥٤٣٢٤

التوزيع : دار غريب ٣،١ شارع كامل صدقى الفجالة – القاهرة

ت ٥٩٠٢١٠٧ – ٥٩١٧٩٥٩

إدارة التسويق والمعرض الدائم { ١٢٨ شارع مصطفى النحاس مدينة نصر - الدور الأول
ت ٢٧٣٨١٤٢ – ٢٧٣٨١٤٣

بسم الله الرحمن الرحيم

الجزء الأول

الجزء الأول
محطات الرحلة

الجزء الثاني

الجزء الثاني

كتابات إدارية في قضايا وطنية

الملف الثاني

الملف الثالث

مقدمة

بدأت كتابة هذه الخواطر عن رحلة عمري مع "الإدارة" مساء السبت 31 يناير 2004 وهو يوم وقفة عرفات لعام 1424 هجرية، ويعود الفضل في إثارة هذه الفكرة لدي – بعد الله سبحانه وتعالى – إلى أحد تلاميذي الابن العزيز/ حسام الدين سيد مدير إدارة التطوير التنظيمي في إحدى الشركات بالمملكة العربية السعودية. ففي أثناء زيارتي الأخيرة إلى تلك الشركة بعد مرور عشر سنوات كاملة على دراسة تنظيمية شاملة قمت بها لهم، فاجأني حسام بالسؤال "لماذا لا تكتب مذكراتك عن الفترة التي أمضيتها وزيراً للتنمية الإدارية؟"، ورغم أنني لم أشف غليله بإجابة قاطعة إلا أن الفكرة ظلت تراودني بعد أن تطورت لتصبح إعداد هذا الكتاب ليضم ملامح من مشوار العمر مع " الإدارة " الذي بدأته طالباً في كلية التجارة بجامعة الإسكندرية في العام 1952، ثم باحثاً في المعهد القومي للإدارة العليا في عام 1961 وبعد ذلك دارساً للماجستير والدكتوراه بجامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1963-1967. ثم بدأت بعد ذلك مرحلة جديدة من المشوار حين عدت من الولايات المتحدة عام 1967 [عام النكسة] والتحقت بالعمل مدرساً بكلية التجارة بجامعة القاهرة ومتدرجاً في العمل الجامعي أستاذا مساعداً ثم أستاذاً وعاملاً في حقول التدريب والاستشارات بالطول وبالعرض صباحاً ومساءاً في كل من المركز العربي للبحوث والإدارة " أراك "[1] وجمعية إدارة الأعمال العربية. وفي تلك المرحلة عملت أيضاً مستشاراً للتنظيم لجامعة القاهرة.

وتتعمق الصلة بقضايا الإدارة في مصر والعالم العربي تدريساً وتدريباً وتأليفاً فقد أصدرت عدة كتب كان منها اثنان يحمل كل منهما ترتيب الأول من نوعه في

---

1. كان المركز – ولا يزال – يتبع دار المعارف، وكان رئيس مجلس إدارته د. سيد أبو النجا رحمه الله، وعمل أ.د. عاطف عبيد مستشاراً له عدداً من السنوات، ثم خلفته في منصب مستشار المركز حتى سافرت إلى الكويت في 1974 معاراً إلى جامعتها.

المكتبة العربية وهما كتاب " مقدمة في العلوم السلوكية" وقد أصدرته لي دار المعارف في عام 1968 ليكون أول كتاب يدرس في أول مقرر للعلوم السلوكية بكليات التجارة المصرية ولهذا الموضوع قصة سأتناولها بإذن الله في فصول الكتاب القادمة. والكتاب الثاني كان بعنوان " بحوث العمليات " وأصدرته أيضاً دار المعارف في العام 1969 ليكون المرجع الأول في أول مقرر يدرسه طلاب الفرقة الرابعة شعبة إدارة الأعمال بكليات التجارة عن "بحوث العمليات في الإدارة".

وتتوالى المراحل، ففي الفترة بين 1967- عام العودة من الولايات المتحدة الأمريكية- وعام 1974 – عام الإعارة إلى جامعة الكويت – كانت لي صولات وجولات مع الإدارة تمثلت بالدرجة الأولى في تقديم أول عملية استشارية لشركة قطاع عام[1] تطبق فيها تقنيـــة جديدة هي المعروفة باسم "المراجعة الإدارية" Management Audit وذلك بغرض تقويم الأداء العام للشركة وتبين نقاط الضعف والقوة فيها، وكان ذلك قبل سنوات عديدة من انتشار فكرة تحليل القوة والضعف والفرص والمهددات SWOT Analysis وقبل ظهور تقنيـــــة بطاقة تقويم الأداء المتوازنـــة Balanced Score Card.

وقد تمت هذه العملية الاستشارية في العام 1968 وكانت الدراسة وقتها معطلة بالجامعات نتيجة مظاهرات الطلاب في يناير من ذلك العام. وكان يرأس الشركة في ذلك الوقت اللواء جمال حلمي وقد تعرفت عليه عن طريق شقيقه المهندس إبراهيم حلمي وكان يدرس معي مقرراً في الإدارة بقسم الخدمة العامة بالجامعة الأمريكية ليشغل وقت فراغه حيث كان مصنع الكيماويات الذي يعمل به في الإسماعيلية معطلاً نتيجة عدوان 1967. وقد استغرقت الدراسة فترة 4 أشهر تقريبا من العمل المتصل وفي النهاية حصلت لقاء ذلك على مكافأة 300 جنيهاً مصرياً عداً ونقداً.

---

1. الشركة العامة للتجارة والكيماويات.

كما شهدت هذه الفترة إنتاجاً غزيراً في شكل مقالات وجدت طريقها للنشر في جريدة الأهرام كانت سبباً في أن أجد نفسي مستشاراً للمرحوم السيد/ممدوح سالم نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الداخلية في ذلك الوقت والذي لفتت مقالاتي انتباهه وكان رحمه الله قارئاً متميزاً. كما شهدت تلك الفترة تجربة مثيرة شاركت فيها زملائي أ.د. محمد حسن ياسين رحمه الله ود. محمد علي خليل وكان منتدباً طول الوقت بكلية التجارة جامعة القاهرة من هيئة قناة السويس نتيجة إغلاق القناة بعد عدوان 1967، وكانت التجربة عملية استشارية فريدة من نوعها بسبب طبيعة العميل وهو هيئة الإدارة بجهاز المخابرات المصرية – وهي الهيئة المعنية بالشئون الإدارية والمالية للجهاز – وخلالها تعرفت إلى شخصية مصرية خارقة هو المرحوم اللواء إلهامي سليم وكان كتلة من النشاط والذكاء والوطنية الصادقة، وكان له فضل كبير في تطوير إمكانيات الحاسب الآلي بالهيئة[ومصر كلها] من خلال الجهد الخارق الذي أشرف عليه ورعاه في مجالات تعريب البرمجيات وإنشاء قواعد المعلومات وكانت جميعها أمور غريبة على الأذن وبعيدة عن تصورات أغلب العاملين في حقول الإدارة الأكاديمية والتطبيقية في ذلك العهد.

وقد توطدت في تلك الفترة علاقات الزمالة والصداقة بيني وبين مجموعة قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة القاهرة وهم المرحوم أ.د. حسن توفيق، والزملاء أمد الله في أعمارهم ومتعهم بالصحة أ.د. علي عبد المجيد عبده، أ.د. عاطف محمد عبيد [رئيس الوزراء الآن[1]]، أ.د. شوقي حسين عبد الله، وكانوا هم عمد القسم حين انضممت إليه في أواخر عام 1967. وكانت تلك المرحلة شاهد على نشاط كثيف تعاونت فيه مع المرحوم أ.د. حسن توفيق في تفعيل المنظمة العربية للعلوم الإدارية [المنظمة العربية للتنمية الإدارية الآن] وكان قد عين أول

1. أثناء إعداد هذا الكتاب قدم الدكتور عاطف عبيد استقالته من رئاسة مجلس الوزراء ليحل محله د. أحمد نظيف في شهر يوليو 2004.

مدير لها بعد إنشائها في 1969 وعملنا معاً فترة طويلة في إقامة صرح هذه المنظمة من غرفة ضيقة في مقر جامعة الدول العربية يعاوننا أخ كريم من أفراد الجامعة هو السيد/ محمد شعبان جزاه الله كل خير. ثم كان انتقال المنظمة إلى مقر خاص بها في عمارة وديع سعد بالزمالك حيث استمرت بها لسنوات طويلة قبل أن تنتقل إلى مقار أخرى على عهد مديريها الذين أعقبوا د. حسن توفيق وانتهى بها المطاف الآن إلى مقر بمصر الجديدة على أرض قدمتها حكومة مصر هدية للمنظمة أيام كان يتولى إدارتها الزميل أ.د. أحمد صقر عاشور.

وفي تلك الفترة أيضاً تمتعت بالتعرف إلى أ.د. إبراهيم بدران وكيل الجامعة للبحوث والدراسات العليا في ذلك الوقت[وهو منصب نائب رئيس الجامعة الآن]، وكان التقائي بالدكتور بدران لأول مرة من خلال مشروع بحثي كلفني به أ.د. حسن توفيق مدير عام المنظمة العربية للعلوم الإدارية حول "إدارة المستشفيات في الدول العربية"، وكان قد طلب من أ.د. بدران أن يتولى الجانب الطبي في الموضوع وأختص أنا بالجانب الإداري وكانت رحلة شاركت فيها أستاذنا د.بدران سافرنا فيها إلى ليبيا وتونس والمغرب والجزائر لزيارة مستشفياتها وإعداد تقرير بنتائج الدراسة. وخلال رحلة استغرقت أسبوعين تقريباً توطدت علاقة حب واحترام وتقدير لشخص كريم تجمعت فيه صفات الرقة والمودة والإيمان العميق بالله والحب اللا محدود لمصر وترابها والعطف الإنساني البالغ ، وكانت عشرة لم تنقطع بحمد الله من يومها.

وحين عدنا من تلك الرحلة كانت إحدى مبادرات د. بدران الرائدة أن جمع نخبة من شباب هيئة التدريس بجامعة القاهرة وحتى من جامعة عين شمس ليشكل منهم تجمعاً فكريـــاً أطلق عليـــه " **الأمانـة الفنية** " لوكيل الجامعة وهي هيئة استشارية ومجموعة تفكير Think Tank تخطط لمستقبل الجامعة. وقد كان الدكتور بدران يقول لمن حوله دائماً إن من هذه المجموعة رجال سيحكمون مصر في

المستقبل، وقد تحققت نظرته الثاقبة، فكان هو أول من عين من تلك المجموعة وزيراً للصحة، ثم تولى أعضاء في المجموعة مناصب وزارية هم أ.د. عبد السلام عبد الغفار وزير التربية والتعليم فيما بعد، ومن بعده توليت أنا وزارة التنمية الإدارية. كما تولى أ.د. عاطف عبيد الوزارة ثم أصبح رئيساً لوزراء مصر. كذلك كان من بين أعضاء الأمانة الفنية من تولى رئاسة الجامعة ثم عين أميناً عاماً لمجلس التعاون الاقتصادي العربي وهو المغفور له أ.د. حلمي نمر رحمه الله. وقد أنتجت هذه المجموعة أول وآخر خطة خمسيه لجامعة القاهرة.

وكان من الملامح الأساسية لعملي في تلك الفترة هي السفر كل عام للتدريس في فرع جامعة القاهرة بالخرطوم في السودان، وكنا نمضي شهراً كاملاً لتدريس عدد من المقررات والانتهاء منها تماماً نظراً لقلة عدد أعضاء هيئة التدريس الدائمين بفرع كلية التجارة هناك. وكنا نحصل على مكافأة التدريس هناك بالجنيه السوداني ونحول ما ادخرناه عن طريق البنك المركزي السوداني إلى مصر بمعدل 125 قرشاً مصرياً للجنيه السوداني!

وكان عام 1974 نقطة فارقه في مشواري مع الإدارة حيث قررت السفر معاراً إلى كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية – كما كانت تسمى وقتئذ- بجامعة الكويت. ولهذه الإعارة قصة سأرويها وموقف رائع للزميل الراحل أ.د. حلمي نمر أستاذ المحاسبة بتجارة القاهرة والذي سبقني إلى الإعارة لجامعة الكويت بسنة أو اثنتين تقريباً. وفي الكويت رقيت إلى درجة أستاذ وتوليت رئاسة قسم إدارة الأعمال وباشرت أول مشروع لتطوير الإدارة الجامعية هناك تبناه د. حسن الإبراهيم مدير الجامعة آنذاك والزميل السابق لي أيام الدراسة في جامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية، وإن كنت أسبق منه في المراحل الدراسية لفارق السن بيننا.

وأثناء وجودي بالقاهرة في إجازة صيف 1976 فجعت بوفاة أستاذي ومعلمي ورائدي أ.د. أحمد فؤاد شريف وكان قد تولى منصب وزير التنمية

الإدارية قبلها بشهور قليلة وكنت أنا وسيلة التعارف بين السيد/ ممدوح سالم وبينه حيث كان يعمل بالأمم المتحدة في نيويورك وتم استدعائه ليتولى منصبه الوزاري في حكومة السيد/ ممدوح سالم التي شكلها أواخر 1975.

ومن مفارقات القدر أن استدعاني السيد/ ممدوح سالم في ذات الفترة وأبلغني أنه من المقرر أن تجرى انتخابات جديدة لمجلس الشعب وينتظر أن يعيد هو تشكيل الوزارة بعدها، وطلب مني الاستعداد بالعودة من الكويت للانضمام إلى التشكيل الوزاري الجديد. وتمت هذه الخطوة في أكتوبر 1977 حين تم استدعائي من الكويت لانضم إلى وزارة السيد/ ممدوح سالم وزيراً للدولة ولهذه القصة جزء مهم من خواطري مع الإدارة.

وتمتد الرحلة من 1977 وحتى استقالتي من الوزارة في 1979 بعد شهور قليلة من العمل وزيراً للرقابة والمتابعة ووزير دولة للتنمية الإدارية في الوزارة التي شكلها الدكتور مصطفى خليل الذي خلف السيد/ ممدوح سالم بدون سبب واضح لنا على الأقل أعضاء الوزارة الذين فوجئنا بالرئيس أنور السادات – وهو يلقي خطابه في مجلس الشعب يوم 4 أكتوبر 1978– يعلن تكليف د. مصطفى خليل بتأليف حكومة جديدة شاء القدر أن انضم إليها لفترة 4 أشهر فقط ثم أستقيل.

وعلى الرغم من قصر الفترة التي أمضيتها وزيراً بالقياس إلى الأرقام القياسية التي حققها وزراء آخرون أمد الله في أعمارهم تجاوزت بالنسبة لكثير منهم العشرين عاماً دون كلل أو ملل، فإنني والله شهيد على ما أقول وإن اكتسبت خبرة مهمة في العمل العام إلا أنني لم أجد للمنصب الوزاري ذلك البريق الذي يستهوي كل عبده مشتاق حسب تعبير أحمد رجب، بل كانت الوزارة بالنسبة لي هم تمكنت من الخلاص منه بحمد الله ولذلك قصة سأرويها أيضاً في موقعها من هذا الكتاب.

وكانت عودتي للعمل بجامعة القاهرة كي أدخل مرحلة مثيرة تمثلت في تكليفي من أ.د. إبراهيم بدران بإنشاء وإدارة مركز جديد في إطار المشروع البحثي بين جامعة القاهرة ومعهد MIT الأمريكي والممول من هيئة المعونة الأمريكية باسم "مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي Development Research and Technological Planning Center[DRTPC]، وكان أ.د. بدران قد اعتذر عن عدم الاستمرار في منصبه وزيراً للصحة في وزارة د. مصطفى خليل وآثر العودة كي يتولى رئاسة جامعة القاهرة ليقودها في فترة من أزهى مراحل تطورها . وتعتبر مرحلة العمل مع د. بدران من أمتع فترات عمري مع الإدارة لما تحقق خلالها من إقامة المركز المشار إليه ونموه واستمراره حتى الآن بجهد زملاء أفاضل تولوا إدارته من بعدي، وذلك رغم ما كان من الصراع الذي دار بيني وبين المدير الأمريكي لمشروع التعاون البحثي مع MIT الدكتور /فريد موفتزاده Fred Movenzadeh [وهو أمريكي من أصل إيراني] والذي استمر حتى تركت إدارة المركز بعد أن طلب من أ.د. بدران ترك رئاسة الجامعة. فقد خلفه المرحوم أ.د. حسن حمدي إبراهيم في رئاسة جامعة القاهرة نقلاً من جامعة أسيوط، وعين أ.د. بدران رئيساً لأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا خلفاً للأستاذ الدكتور حسن إسماعيل الذي لم يكمل مدته هو الآخر في رئاسة الأكاديمية، فقد كان القرار السياسي أن يترك د.بدران الجامعة.

وكان المرحوم أ.د. حسن حمدي إبراهيم شخصية تختلف تماماً عن أ.د.بدران ولم تكن له نفس التوجهات ولا الاهتمامات في تطوير الجامعة وإدخالها إلى المعترك الدولي كما كان يفعل أستاذنا الدكتور بدران، لذا لم يلبث أن دب الخلاف بيني وبينه وقرر هو أن يتولى إدارة مركز بحوث التنمية بنفسه، لذا عدت إلى قواعدي في كلية التجارة كي يطلب مني عميدها في ذلك الوقت المرحوم أ.د. حسن أحمد توفيق أن أتولى إدارة مركز الكلية للبحوث والدراسات التجارية.

وقد أتاح لي التحرر من مسئولية إدارة مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي أن أوجه جانباً أطول من وقتي للعمل التدريبي والاستشاري والانشغال بقضايا الإدارة في مصر والعالم العربي. وقد انتشرت جهودي في مجال التدريب أثناء تلك الفترة لتشمل معظم الدول العربية وكانت المملكة العربية السعودية من أكثر الدول التي عملت بالتدريب بها من خلال مشروع ضخم لتدريب العاملين في القطاع الخاص هناك. كان مهندس ذلك المشروع وعماده زميل وصديق ارتبطنا معاً لسنوات كلها عمل وإخلاص ومحبة إلى أن انتقل إلى رحاب ربه إثر حادث أليم،وهو المرحوم العزيز عماد الرشيدي الذي التقيت به من خلال صديق مشترك هو الزميل الكبير أ. د. محمد سعيد عبد الفتاح. وكان المرحوم عماد يشغل في ذلك الوقت من عام 1982 منصب الأمين العام المساعد لمجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية ومقره الرياض. وستكون للرحلة معه والتي امتدت ما يقرب من عشرين عاماً نصيب مهم في هذه الخواطر.

وتمر الأيام حتى يأتي اليوم الحزين من شهر يناير 1986 يوم فقدت شريكة حياتي ورفيقة مشوار عمري المغفور لها باذن الله زوجتي رحمة الله عليها السيدة/نديره شكري لتتركني في فيض من الأحزان والانشغال بأمور أولادي الثلاثة طارق، وليد، وريم وكان عمرها آنذاك 11 سنة.

رئاسة اللجنة الاستشارية العليا للتعمير

وكانت لفتة من الأخ والصديق المهندس حسب الله الكفراوي وزير التعمير الذي زاملته في وزارة السيد/ ممدوح سالم في أكتوبر 1977 واستمر هو في موقعه حتى ترك الوزارة عند تشكيل حكومة د. كمال الجنزوري عام 1996، فقد فوجئت به يصدر قراراً بتعييني رئيساً للجنة الاستشارية العليا للتعمير والعهد بها أن يرأسها دائماً مهندس [كان رئيس اللجنة الأسبق واحداً من عمالقة المهندسين في

مصر وهو المغفور له المهندس سليمان عبد الحي والذي شغل منصب وزير النقل قبل هذا]، ولكنه أصر على قراره مؤكداً أنه بحاجة إلى وجودي معه في هذا الموقع، وقد أمضيت معه فعلاً خمس سنوات كانت خصبة بالخبرات والاتصال بواقع المشروعات الكبرى التي كرس لها المهندس الكفراوي حياته وأعصابه وجهده كله.

نائب رئيس الجامعة بعد ما كنت وزيراً

وفي تلك الأثناء أيضاً تأتيني لفتة أخرى من الأخ الراحل أ.د. حلمي نمر رئيس جامعة القاهرة في ذلك الوقت إذ أخبرني أنه يريد أن أعمل نائباً له لشئون التعليم والطلاب في الموقع الذي خلا بتعيين أ.د. أحمد فتحي سرور وزيراً للتربية والتعليم. وعلى عكس ما كان يتوقع الجميع، فقد قبلت العرض دون تردد حيث رأيته فرصة للمشاركة في عمل جليل هو تطوير جامعة القاهرة وتطبيق مفاهيم وتقنيات الإدارة الحديثة فيها، فضلاً عن العمل مع زميل أجله وأحبه بشكل غير عادي كانت له دائماً معي مواقف كريمة تدل على الأصالة ونبل الأخلاق والشهامة فائقة الحدود.واستمرت رحلتي مع جامعة القاهرة من خلال موقعي نائباً لرئيسها ثمان سنوات عملت خلالها مع أربعة رؤساء هم على الترتيب أ.د. حلمي نمر، ثم أ.د. محمود نجيب حسني[1]، ثم أ.د. مأمون محمد سلامة، ثم أ.د. مفيد محمود شهاب.

وكانت فترة عملي نائباً لرئيس الجامعة من وجهة نظري خصيبة ومنتجة، فقد تمكنت بفضل من الله وعونه أن أنجز أكبر خطة للإنشاءات الجامعية، وتم إنشاء مركز التعليم المفتوح كأول تجربة حقيقية في مجال نظم التعليم الجديدة، ومركز تطوير الإدارة الجامعية الذي تولى رئاسته عند إنشاءه وحتى اليوم الزميل أ.د. محمد

---

1. كان أ.د. محمود نجيب حسني أقدم أستاذ في الجامعات المصرية يوم عين رئيساً لجامعة القاهرة، وكان أستاذا للقانون وعميداً أسبق لكلية الحقوق بها. وقد توفاه الله في شهر أكتوبر 2004.

علي شهيب، والعديد من المشروعات التعليمية والثقافية والمتصلة برعاية الطلاب ليس أقلها شأنا التوسع في ميكنة الأعمال بالجامعة وتشجيع الكليات على ميكنة أعمال شئون الطلاب بها، ودعم العديد من مراكز الحاسب الآلي بالكليات أهمها مركز كلية الصيدلة للحاسب الآلي الذي قام على إنشاءه وإدارته الزميل الفاضل أ.د. محمد المليجي .

وخلال سنوات عملي نائباً لرئيس جامعة القاهرة كانت فرصة نادرة لمحاولة إيجاد صيغة جديدة للإدارة الجامعية القائمة أسس من الفكر الإداري المعاصر والمستندة إلى رؤية واضحة لدور تقنيات الاتصالات والمعلومات وأهميتها في تطوير الأداء الإداري بالجامعة فضلاً عن تحسين ورفع كفاءة العملية التعليمية. ومن ثم كانت محاولات مستمرة من جانبي لنشر أجهزة الحاسب الآلي في كافة مواقع العمل بإدارة الجامعة، وحفز الكليات ومساندتها في توسيع دائرة استخدامها للحاسبات في أعمال الإدارة بها خاصة إدارة شئون الطلاب والدراسات العليا.

وقد صاحبت في رحلة الإدارة الجامعية زملاء أعزاء شاركوني العمل في مجلس شئون التعليم والطلاب وهم وكلاء الكليات لشئون التعليم والطلاب، وكنا نتندر بأن هذا المجلس إنما هو مصنع للقيادات الجامعية فقد تخرج من أعضاءه عدد كبير منهم من تولى عمادة كلياتهم ومنهم من ارتقى ليشغل منصب رئيس الجامعة[1]، كما تخرج من بين أعضاءه عدد من المحافظين[2]، ومنهم من تولى مناصب مهمة في أجهزة خارج الجامعة[3].

---

1. أ.د. فاروق إسماعيل وأ.د. نجيب الهلالي جوهر.
2. أ.د. محمد أنس جعفر محافظ بني سويف وأ.د. فتحي سعد محافظ الجيزة الآن.
3. أ.د. محمد عبد الحليم نور الدين الذي شغل منصب الأمين العام للمجلس الأعلى للآثار، والمرحوم أ.د. محمد سعيد سليمان الذي شغل منصب رئيس الهيئة العامة للصحة البيطرية.

وتنتهي الفترة الثانية لعملي نائباً لرئيس الجامعة في عام 1994 وأعود إلى موقع الأستاذية بكلية التجارة لأجد الأمور قد تغيرت والأحوال قد تبدلت، فأقرر أن أعطي جهدي للعمل العام من خلال رئاسة الجمعية العربية للإدارة التي كنت قد توليت مسئولية إنشائها في أواخر العام 1993، وكذا لأنصرف إلى محاولة تنشيط مكتبي الخاص وكنت قد أهملته طوال سنوات انشغالي بعملي الجامعي، ثم لأدخل في تجربة إنشاء شركة للاستشارات والتدريب الإداري مع فريق من الزملاء الأعزاء، ثم تتوقف الشركة لانشغال الشركاء عنها، وأعود إلى التركيز في محاولة تثبيت أركان الجمعية العربية للإدارة. كذلك انشغلت بعد التحرر من أعباء الإدارة الجامعية والإحالة إلى التقاعد في مارس 1996 بالتدريس في برامج الدراسات العليا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا سواء في مصر أو في المملكة العربية السعودية، كما انصرفت إلى تأليف مجموعة من أهم الكتب التي أصدرتها في رحلتي مع الإدارة.

واليوم ...

أحاول تسجيل ما يزال يسطع في ذاكرتي من مواقف وأحداث مرت علي وشاركت فيها، وخبرات ومعارف اكتسبتها، وأشخاص تعرفت عليهم وتعاملت معهم خلال تلك السنوات الطوال والتي زادت بقليل عن الخمسين عاماً. وليس هدفي من هذا التسجيل أن أكتب مذكرات شخصية بقدر ما أريد توضيح مراحل تطور الفكر الإداري والممارسة الإدارية في مصر والعالم العربي من خلال اتصالي ببعض جوانب تلك التطورات والممارسات، وأن أسجل ملامح من تأثير تلك التطورات على الحياة العامة خاصة في مصر وكيف كانت الإدارة تلمع في أحيان وتخبو في أحيان أخرى، وكيف كانت الأفكار والتقنيات الإدارية المتجددة تجد طريقها للتطبيق السريع في فترات، وفي فترات أخرى كانت المفاهيم الإدارية الصحيحة والتوجهات الإدارية الموضوعية تتجمد ولا تجد من يصاحبها ويؤازرها. ولعلكم تتساءلون وما هي سمة المرحلة الحالية من هذا التجاذب والتراوح في الاهتمام بالإدارة الحديثة وتطبيقاتها على المستوى العام، وأقول لكم العبرة بالنتائج وكلنا نشهد ما آلت إليه أمور الاقتصاد وحالة المجتمع ومستوى هيئات ومؤسسات الدولة، ولعلكم وجدتم الإجابة![1]

ولقد قسمت رحلة العمر مع الإدارة إلى جزأين، تضمن الجزء الأول خواطر عن سنوات الدراسة والتكوين والممارسة التي نظمتها في عدة "محطات"، وفي كل محطة حاولت أن أحدد أهم ما فيها من حيث العلم الإداري والتطبيق الذي شاهدته أو شاركت فيه، وما نتج عنها من كتابات أو مؤلفات سطرت فيها ما أفاء الله به علي من نعمة العلم والمعرفة، فإن أصبت فيما كتبت فهو من فضل الله وتوفيقه،

---

1. راجع الفصل الخاص بالإدارة المصرية 2001 المنشور في كتابي، خواطر في الإدارة المصرية، والصادر عن دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.

وإن جاوزت الصواب فهو خطأي أسأل الله سبحانه وتعالى أن يعفو عنه فما قصدت إلا خيراً، وإنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى.

أما الجزء الثاني فقد خصصته لعرض ملامح من الفكر الإداري كما رصدته في كتبي التي أصدرتها على مدار خمسة وثلاثين عاماً، وكما سجلته في مقالات عديدة تناولت فيها قضايا الوطن من منظور إداري. كذلك أنهيت الكتاب بحمد الله وتوفيقه بمحاولة للسياحة الفكرية في بعض أهم التوجهات في الفكر الإداري للقرن 21 كما تبدو من استعراض عدد من الكتب والمقالات التي صدرت خلال السنتين الأخيرتين.

وفي ختام هذه المقدمة أحمد الله أن هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

أ.د. علي السلمي

مدينة السادس من أكتوبر

نوفمبر 2004

alisalmi2000@yahoo.com

(1) المحطة الأولى

سنوات التكوين

1952 - 1956

بداية المشوار

لم تكن كلية التجارة هي هدفي حين انتهيت من دراستي بمدرسة الرمل الثانوية في مايو من عام 1952، بل كانت وجهتي هي الكلية الحربية التي تقدمت إليها بطلب في يوم من أيام شهر يونيو في ذلك العام الشهير- عام ثورة يوليو-، وقد صحبني إلى القاهرة شقيقي الأكبر المغفور له المستشار حافظ السلمي. وبعد تقديم الأوراق أمضيت يوماً حافلاً بكل أنوا ع الاختبارات الخاصة باللياقة الصحية، ثم جلست مع الآخرين في انتظار النتيجة التي ستحدد من يقع عليهم الاختيار لاستكمال مراحل الاختبارات الرياضية وبعدها يتوجه الناجحون فيها إلى كشف الهيئة [وهي مقابلة شخصية مع مجموعة من كبار الضباط للحكم على هيئة المتقدم بشكل عام]، وكانت النتيجة على غير ما أتمنى إذ لم أجتز الاختبار الصحي نظراً لوجود تفرطح في القدم Flat Foot. وكان أن عدنا أدراجنا مساء نفس اليوم، وصبيحة اليوم التالي كنت أقف أمام مسجل كلية التجارة بجامعة الإسكندرية الأستاذ حسين عيسوي أقدم أوراق الالتحاق إذ لم يكن مكتب التنسيق قد وجد بعد.

وكانت كلية التجارة قد احتلت مكانها الحالي في محطة الشاطبي بعد أن انتقلت من مقرها القديم بحي محرم بك، وإن كانت قد اكتفت في ذلك الوقت باحتلال مبنى كان مهيئاً ليكون ملجأ للأطفال باسم "ملجأ الحرية". ولا يزال هذا المبنى قائماً حتى اليوم ضمن مجموعة مباني الكلية التي اتسعت وتعددت، وإن كان يشغله الآن فرع للبنك الأهلي المصري. وفي سنوات الدراسة بكلية التجارة تعرفت على مجموعة من الزملاء طالت مع بعضهم علاقة الزمالة والصداقة حتى اليوم وهما أ.د. محمود مرسي أستاذ الإدارة بجامعة سنترال ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية الآن، وأ.د. حنفي سليمان أستاذ الإدارة المتفرغ بكلية تجارة الزقازيق الآن وعميدها الأسبق. واتسعت العلاقات بيني وبين حنفي سليمان حيث صرنا بعد

التخرج بعدة سنوات صهرين حين تزوج شقيقة زوجتي رحمها الله. واتصلت العلاقات بيننا حيث انتقلنا بعد التخرج للعمل معاً في إدارة المؤسسات العامة الإنتاجية ثم المعهد القومي للإدارة العليا كما سأوضح فيما بعد.

وأذكر ممن درست على أيديهم في السنة الأولى كان عميد الكلية في ذلك الوقت الأستاذ [لم يكن يحمل لقب الدكتور] شفيق حسن وكان يدرس مادة شيقة اسمها الموارد الاقتصادية[1]، وأ.د. محمد حمدي مظلوم أستاذ الاقتصاد الذي كان حريصاً على ارتداء الرداء الجامعي في محاضراته لنا وكان يحفزنا على دراسة كتابه الشيق "مبادئ التحليل الاقتصادي" بقوله إننا في إجاباتنا عن أسئلة الامتحان ينبغي أن نستخدم لغة الدكتور طه حسين ومبادئ اللورد كينز صاحب المدرسة الشهيرة في علم الاقتصاد. وفي السنة الأولى أيضاً تعرفت على أستاذ اللغة الإنجليزية الرقيق أ. أحمد فتحي بهيج رحمه الله، والذي التقيت به بعد ذلك بسنوات حين سافرت للدراسة بالولايات المتحدة الأمريكية وكان هو ملحقاً ثقافياً في مكتبنا التعليمي بواشنطن يقوم على خدمة الطلاب المبعوثين ويقدم لهم أجل المساعدات. وكان أستاذنا في مادة المحاسبة أ.د. محمد حمدي النشار خير من قدم لنا هذه المادة في بساطة ويسر، وكان يتمتع بروح خفيفة وتوجه ديني عميق، وقد أصبح بعد ذلك رئيساً لجامعة أسيوط ثم وزيراً للمالية.

وقد كان من أساتذتي الذين تمتعت وزملائي بالدراسة على يديه والاستئناس بكريم خلقه أستاذنا الفاضل أ.د. خيرت ضيف متعه الله بالصحة وأطال في عمره، وقد درسنا معه مادة ضرائب التركات وكانت وقتها من أهم الضرائب قبل أن

---

1 علمت اليوم 2004/6/6من أ.د. أحمد فرغلي عميد كلية التجارة بجامعة القاهرة عن رغبته في إلغاء مادة الموارد الاقتصادية من منهج الكلية حيث أصبح طلاب الثانوية العامة يدرسونها بتفصيل أكثر مما كنا نحصل عليه منذ خمسين عاماً أو يزيد، وهذه سنة الله في خلقه، كل شيء إلى تطور وتبديل.

تلغى ويستبقى فقط رسم الأيلولة على التركات. ويتصف أ.د. خيرت بالرقة الشديدة والرشاقة في الحديث والكتابة التي تنعكس على كتبه فأنت تحس أنك تقرأ كتاباً أدبياً وليس مادة ضريبية جافة لفرط سلاسة الأسلوب ورقة التعبير.

كما كانت لي علاقة وطيدة بالمرحوم الأستاذ الدكتور دلاور علي أستاذ المالية العامة وكان من سكان حي فيكتوريا الذي انتقلت أسرتي للإقامة به منذ عام 1948 وكان من أصدقاء والدي رحمه الله. وكان دكتور دلاور شديد الفخر والاعتزاز بنجله شريف وكان يقسم به دائماً قائلاً في معرض تأكيد حديثه "وحياة ابني شريف"، وابنه شريف هذا هو الأخ والصديق المهندس شريف دلاور أحد رجال الأعمال الناجحين على المستوى الوطني والمفكر الاقتصادي والإداري شديد التطور والتمرس وأحد مؤسسي جمعية رجال الأعمال بالإسكندرية.

وكان من أساتذتنا الذين تعرفت منهم على بدايات علم الإدارة الأستاذ/عبدالغفور يونس وهو من أقدم أساتذة الإدارة إن لم يكن أقدمهم في مصر والعالم العربي، وكان يدرس مادة يستخدم لها مرجعاً من تأليفه عنوانه "التنظيم في تجارة القطاعي "، وكنا نبذل جهداً غير عادي في محاولة فهم موضوعات الكتاب وفك ما كنا نعتبره في ذلك الوقت طلاسم غير مفهومة بالمرة. وكان رحمه الله يتمتع بشخصية جذابة مرحة كانت هي التعويض لنا عما لاقيناه من عنت في استظهار مادة كتابه الأول الذي درسناه في السنة الأولى، وكتابه الثاني الذي كان علينا دراسته في السنة الثانية بالكلية ويحمل عنوان " التنظيم الصناعي" والذي لم يكن يقل تعقيداً عن سابقه. لذلك كان غريباً بعد ذلك أن أكون ومجموعة من زملائي أول من يلتحق بشعبة إدارة الأعمال التي أنشأت لأول مرة في الكلية ابتداء من الفصل الدراسي الثاني عام 1955وذلك رغم أننا عانينا الأمرين من دراسة مادتي الإدارة مع أستاذ/ عبد الغفور يونس وكذلك مجموعة محاضراته في الفصل الأول من السنة الثالثة بالكلية وموضوعها "المخاطر التجارية" وتلك قصة جديرة بأن تروى.

كذلك درسنا على أيدي أساتذة أفاضل منهم أ.د. عبد المنعم فوزي رحمه الله الذي درسنا معه مقرر في " اقتصاديات النقل" وكان له كتيب صغير اعتاد في المحاضرة الأخيرة قبل الامتحان النهائي أن يلغي أجزاء كثيرة منه فلا يبقى كمادة للامتحان إلا صفحات قليلة كان يزيد عليها بإعطائنا نماذج للأسئلة نجدها أمامنا في الامتحان. كما كان للمرحوم أ.د. محمد طه بدوي أستاذ القانون والعلوم السياسية فضل تعريفنا بأساسيات القانون وقواعده الرئيسية من خلال مقرر " المدخل إلى القانون". ولا أنسى أخيراً أ. سعد برغوث عبقري الإحصاء وكان وقتها معيداً يتولى تفسير الطلاسم التي كان يصبها علينا في محاضرة أسبوعية عملاق الإحصاء المصري المرحوم أ.د. عبد المنعم ناصر الشافعي والذي كان يحضر من القاهرة أسبوعياً ليدرس لنا مادة الإحصاء ونحن في السنة الثالثة بسرعة فائقة وتمكن غريب لم يكن لنا من وسيلة لمتابعته وتفقه ما يقول سوى الالتجاء إلى " السكشن" الذي يقوده ببراعة أ. سعد برغوث.

وبدأت رياح التغيير

في خلال السنتين الأولى والثانية من دراستي بالكلية لم تكن مادة الإدارة أبداً من المواد المحببة إلى النفس بل كانت نوعاً من الهم المتصل وشر لا بد منه. وكان بعض المعيدين في ذلك الوقت يساعدون في تقديم ما كان يسمى "إدارة عملية" وهي فصول كنا نتلقى منهم فيها معلومات في كيفية صياغة المراسلات التجارية وكتابة مختلف أنواع الخطابات المتصلة بتقديم العروض أو الاستفسار عن أسعار السلع وغيرها من الأمور التي أصبحت بعد ذلك من موضوعات الدراسة في مدارس التجارة الثانوية ومعاهد السكرتارية.

ومع بداية العام الثاني من دراستي في كلية التجارة بدأت رياح التغيير تهب على الكلية ممثلة في جيل جديد من الأساتذة الشباب الذين أتموا دراساتهم العليا في

الخارج وعادوا يحملون معهم أفكاراً ومفاهيم جديدة، بل وأطر لعلوم جديدة لم نسمع عنها من قبل. وكانت البداية مع وصول أ.د. محمد عبد العزيز عجمية أستاذ الاقتصاد الذي درّس لنا مقرر جديد عن اقتصاديات البترول شارحاً لنا تفاصيل تلك الصناعة وعناصرها الأساسية. ثم كان وصول الأستاذ/ طاهر أمين ليدرس لنا مادة محاسبة التكاليف في السنة الثالثة وكانت تمثل رؤية جديدة لمادة المحاسبة التي خلناها في دراستنا الأولى لها مجرد عمليات حسابية تقليدية. وكانت بداية تعرفنا حقيقة على المذاق الجديد لعلوم الإدارة مع وصول أستاذنا الجليل أ.د. عبد العزيز الشربيني أمد الله في عمره والذي بدأ يحاضرنا في مادة التسويق بشكل لم نعتده من قبل وكان قد عاد لتوه من الولايات المتحدة الأمريكية بعد حصوله على الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة ولاية أيوا Iowa State.

ولما كنا في السنة الثالثة كان معنا زميل دراسة هو الأخ علي شريف الذي أخذ يبشرنا بقرب وصول شقيقه الأكبر بعد انتهاء دراسته في الولايات المتحدة الأمريكية هو الآخر.ولم يطل انتظارنا فقد وصل إلى الكلية ذات صباح شاب وسيم له شارب كثيف كان علامة مميزة له وأنبأنا المسئولون أنه سيدرس لنا في الفصل الثاني مادة جديدة في إدارة الأعمال. وتحلقنا حوله نريد أن نتعرف على موضوع الدراسة، ثم استثمرنا صداقتنا لأخيه "علي" كي نصل إليه ونؤكد علاقاتنا به وهو أستاذنا ورائدنا الأستاذ الدكتور أحمد فؤاد شريف. وكان رحمه الله جريئاً في العلم جرأته في الحق، وعلمنا منه أنه حصل على الدكتوراه من جامعة شيكاغو وهي واحدة من أهم وأرقى جامعات العالم، وقد بدأ محاضراته في مادة جديدة سمعنا اسمها لأول مرة وهي "العلاقات الصناعية". كانت المادة تستعرض موضوعات تتصل بأهمية العنصر البشري في الصناعة وكيف كانت العلاقات الصناعية تتسم بالصراع بين الإدارة ونقابات العمال، وكيف تدور المفاوضات الجماعية Collective Bargaining بين الإدارة والنقابات العمالية لانتزاع حقوق العاملين، وكيف بدأت

تنتشر حركة تسمى العلاقات الإنسانية تهدف إلى تطوير العلاقات بين ممثلي الإدارة وممثلي العمال وتطبيعها بما يحقق مصالح مشتركة للطرفين.

في هذه المادة الجديدة كنت وزملائي نرشف علماً جديداً وفكراً متطوراً ونتطلع بكل التقدير والإكبار الذي وصل حد الانبهار إلى أستاذنا الجليل الذي لم يكن يكبرني بأكثر من ثمان سنوات فهو من مواليد 1928 وأنا مولود في 1936. ولما كان حديث عهد بالجامعات المصرية بعد فترة غياب في الولايات المتحدة الأمريكية قاربت الخمس سنوات، فلم يكن جاهزاً بإعداد كتاب ندرس فيه وكان يعتمد كلياً على المحاضرات الشيقة التي يقدمها لنا. ولكننا كنا نتطلع إلى كتاب في أيدينا نرجع إليه، فلجأ إلى صديق له يمتلك مطبعة كي يجهز لنا كتابه الأول في العلاقات الصناعية الذي كنا نتسلمه في شكل ملازم أولاً بأول من المطبعة.

تعلمنا من الأستاذ

1. أن الإدارة علم نام ومتطور يعتمد على أسس المنهج العلمي ويتقابل مع كثير من العلوم الأساسية الأخرى كالاقتصاد والهندسة، ويستمد من علوم النفس والاجتماع شئ كثير من المفاهيم والمبادئ المتصلة بالتعامل مع العنصر البشري.
2. أن ممارسة أعمال ووظائف المديرين تحتاج إلى خبرات ومهارات وقدرات تكتسب بالتعليم وتصقل بالتدريب والتوجيه أثناء العمل مع قادة متمرسين ذوي خبرة، ومن ثم فليست الإدارة مجرد موهبة توجد لدى البعض ويحرم منها آخرون، وإنما هي قدرات تنمى ومهارات تصقل وتستند جميعها إلى حصيلة علمية ومعرفية متجددة باستمرار.
3. أن العالم يتطور بسرعة، وأن العلوم – ومنها علوم الإدارة – يتم تحديثها باستمرار، وأن من يريد البقاء في هذا العالم القائم على المنافسة والتجدد والتطور عليه أن يلاحق ما يجري على الساحة من متغيرات ويسلح نفسه

بالجديد في العلوم والتقنيات. وكان من أقواله رحمه الله التي لا ننساها أبداً ونفتأ نتذكرها كلما شاهدنا حركة المتغيرات الهادرة من حولنا في عالم اليوم "*علينا أن نجري لكي نظل في أماكننا* " [1].

4. أن أصعب وظائف المديرين هي اتخاذ القرارات وأن أهم مجالات اهتماماتهم هي العلاقات مع البشر من العاملين أو المستهلكين أو المنافسين.
5. أن الإدارة والاقتصاد هما وجهان لنفس العملة، وأن المدير الحديث لا بد وأن يتعامل بمنطق اقتصادي يستهدف ترشيد استخدام الموارد المحدودة وتعظيم الناتج أو العائد من توظيفها في مجالات نشاط المنظمة.
6. أن اتخاذ القرارات الإدارية ينبغي أن يتم في إطار من التحليل المنهجي للموقف الذي توجد فيه الإدارة، والتقويم الموضوعي للبدائل المتاحة، ثم اختيار البديل الأفضل[الأمثل] وفق معايير تنبع من غايات المنظمة وأهدافها. ومن ثم لا مجال في الإدارة الحديثة للمديرين الهواة الذين يفتقدون القاعدة العلمية والفكرية ومهارات التحليل واتخاذ القرارات.
7. أن الإدارة يمارسها عادة نوعان من المديرين، شاع النوع الأول منهم في مصر لسنوات طويلة وهو نمط " المدير المالك" Owner manager الذي يمارس الإدارة بحكم كونه يملك المنظمة أو جزءاً منها، وليس بالضرورة لأنه يمتلك الخبرة أو المعرفة الإدارية الصحيحة. والنوع الثاني هو " المدير المحترف" Professional Manager وهو النمط الذي قامت عليه النهضة الإدارية الأمريكية والتي تفوقت بها على بلاد العالم القديم حتى بدأت أوروبا واليابان في الانطلاق بعد نهاية الحرب العالمية الثانية في محاولة لمحاكاة النمط الأمريكي في الإدارة.

---

1 لاحظ أن هذا الفهم الناضج لحركة المتغيرات وتأثيرها على الإدارة والمنظمات كان قبل نحو خمسين سنة من الآن.

8. إن النهضة المصرية في مختلف المجالات كانت في رأي أ.د. فؤاد شريف تتطلب تنمية أعداد وفيرة من المديرين المحترفين، ومن هنا كانت عنايته بإنشاء أول معهد في مصر والعالم العربي لإعداد وتنمية المديرين[1].
9. أن التطوير الإداري في مؤسسات الدولة وشركات الأعمال هو المدخل الحقيقي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية التي كانت إرهاصاتها قد بدأت مع اهتمام حكومة الثورة بإعداد أول خطة خمسيه للتنمية الشاملة في مصر في العام 1954.

وكانت نقطة التحول

أستطيع أن أؤكد أن دراستي على أيدي أستاذي دكتور أحمد فؤاد شريف كانت نقطة تحول مهمة في حياتي إذ اتخذته مثلاً يحتذى، وكنت دائماً أتمثله في كل ما أفعل متمنياً أن أواصل دراستي في مجال الإدارة كي أكون مثله في يوم من الأيام. وكانت علاقتي ومجموعة من الزملاء الذين أطلق عليهم " مريدي فؤاد شريف" قد توطدت للدرجة التي كنا نمضي معه ساعات طوال في مكتبه الصغير في الدور الأول من مبنى المدرجات بالكلية وهو مبنى أضيف للكلية أثناء فترة دراستنا وبه مدرجين للمحاضرات العامة كانا يمثلان طفرة في ذلك الوقت إذ قيل لنا أن كل منهما يتسع لحوالي ثمانمائة طالب.

وكانت حجرة "الدكتور فؤاد" كما اعتدنا أن نطلق عليه ونناديه هي الحجرة الوحيدة التي أمكن تخصيصها له بجوار حجرة صغيرة يوجد بها عامل الهاتف بالكلية، إذ لم يكن المبنى مصمماً به مكاتب لأعضاء هيئة التدريس، ولم يكن في مبنى

1 كان ذلك في العام 1957 حين تولى إنشاء " معهد الإدارة العليا" الذي كان تابعاً في ذلك الوقت إلى "المؤسسة الاقتصادية"، ثم تحول تحت رئاسته في العام 1961 إلى كيان مستقل يتبع رئاسة الجمهورية بمسمى " المعهد القومي للإدارة العليا".

إدارة الكلية [مبنى الملجأ] مكتب شاغر يمكن تخصيصه لهذا المدرس الثائر القادم من شيكاغو والذي لا يفتأ يعلن عن آراءه غير الإيجابية حول نظام الدراسة بالكلية والقائمين عليها من الحرس القديم. وأصبحت غرفة الدكتور فؤاد مقصداً لطلابه المبهورين بشخصيته وعلمه، وتضج بما يقال فيها من علم وما يتردد بين جنباتها المحدودة من تساؤلات منا نحن الطلاب والطالبات، وإجابات مستفيضة من أستاذنا يتناول فيها كل شيء من علوم الإدارة إلى نمط الدراسة في جامعات أمريكا ومصادر المعلومات التي يمكننا الالتجاء إليها،وحتى أحاديث حول مستقبلنا بعد التخرج من الكلية.

قصة شعبة إدارة الأعمال أو" شعبة المشاغبين"

كانت الكلية في ذلك الوقت تتكون من شعبة عامة [شعبة محاسبة] تدرس فيها مواد المحاسبة بالدرجة الأولى ومجموعة من المواد تشمل القانون، الاقتصاد، الموارد الاقتصادية، اللغة الإنجليزية وبضع مقررات ضعيفة الشأن فيما كان يسمى "الإدارة"، كما كان بها شعبة للاقتصاد والعلوم السياسية. وذات يوم وكنا في بداية العام الرابع من دراستنا فاجأنا الدكتور فؤاد شريف بأنه طرح على الكلية اقتراحاً بإنشاء شعبة تخصص تسمى شعبة إدارة الأعمال تبدأ الدراسة بها من السنة الرابعة،وأنه اشترط ألا يقوم بالتدريس في هذه الشعبة إلا هو شخصياً مع زميله وصديقه أستاذنا الجليل أ.د. عبد العزيز الشربيني الأمر الذي يعني أن أ.عبد الغفور يونس وصحبه من المعيدين والمدرسين المساعدين ليس لهم مكان فيها. وأخذ الدكتور فؤاد يحارب قيادات الكلية من الحرس القديم الذين تكاتفوا لحماية صديقهم وزميلهم أ. عبد الغفور يونس، ولكنه تمكن من انتزاع القرار وتم إنشاء الشعبة فعلاً.

وكان الاختبار الدقيق والتحدي الصارخ لنا نحن مريدي الدكتور فؤاد من طلبة السنة الرابعة هو اتخاذ القرار بشأن التحويل من شعبة المحاسبة إلى شعبة إدارة

الأعمال التي جاء تحمسنا لها نتيجة حماس أستاذنا ورفيقه الدكتور الشربيني . وكان الاختيار واضحاً أمامي ولم أجد صعوبة في اتخاذ القرار، فهاهي فرصة العمر التي كنت أتطلع إليها قد حانت وأصبح في إمكاني أن أسير على نفس نهج أستاذي وأن أتخصص في علوم الإدارة التي أحببتها بسببه وتعلقت بها تأثراً به.

وكان القرار بالالتحاق بالشعبة الجديدة

كان قراري ومجموعة من الزملاء من مريدي دكتور فؤاد ضمت اثني عشر طالباً وطالبة أن نطلب التحويل إلى الشعبة الجديدة، أذكر من زملاء الشعبة محمود مرسي، حنفي سليمان وعادل بركات من رجال الأعمال المشهودين بالإسكندرية الآن، والزميلة د. نبيلة البسيوني الأستاذ بأكاديمية السادات وشقيقتها المرحومة أ.د. أميرة البسيوني الأستاذ السابق بنفس الأكاديمية، والزميل محمد سعيد حامد والزميلة إحسان سعيد أدهم والزميلة فتحية إبراهيم. ومن هؤلاء لا تزال علاقات العمل المشترك والزمالة تربطني بكل من محمود مرسي وحنفي سليمان وعادل بركات الذي ألقاه كلما دعتني جمعية رجال الأعمال بالإسكندرية إلى لقاء، ولكن الباقين فقد تفرقت بنا السبل ولم نعد نلتقي وإن كنت أتمنى أن ألقاهم لنستعيد ذكريات مرحلة سعيدة من حياتنا.

وفوجئنا بضغوط غير عادية تمارس علينا من عميد الكلية وقتها المرحوم أ.د.السيد المغازي أستاذ القانون وثلة من أساتذة المحاسبة منهم أستاذنا الفاضل أ.طاهر أمين رحمه الله الذي انحاز في البداية إلى المعسكر التقليدي وأ.علي توفيق علي رئيس قسم المحاسبة آنذاك، وكلهم يحاولون إثناءنا عن قرار التحويل إلى شعبة إدارة الأعمال باعتبار أنها غير مضمونة المستقبل وليس للخريجين منها مجال للعمل، فقد كانوا يتندرون علينا بقولهم "هل بعد التخرج سيتم تعيينكم مديرين؟" ثم يعقدون المقارنة مع مصير خريجي شعبة المحاسبة الذين ينتمون إلى مهنة واضحة ومستقرة ومعروفة هي "المحاسبة"، ويطلق كل منهم على نفسه لقب "المحاسب"

بمجرد التخرج وتتهافت لتوظيفهم المصالح الحكومية المهمة مثل مصلحة الضرائب ومكتب خبراء وزارة العدل، ناهيك عن البنوك وشركات التأمين وغيرها من مؤسسات الأعمال. وكان من وسائل الضغط التي اتبعت معنا لإثنائنا عن قرار التحويل إلى شعبة إدارة الأعمال التهديد بسوء المصير وضياع المستقبل إذ أن جهات الاستخدام المختلفة تعلم من هو خريج كلية التجارة وتستقبل المئات منهم في وظائفها كل عام، بينما تجهل تماماً ما يقال عن أن هناك شعبة في الكلية لتخريج المديرين، وكان المعارضون للشعبة يغارون من دكتور فؤاد ويتخوفون من تأثيره على الطلاب ويبالغون في توجيه سهام النقد إليه بينما هو ماض في طريقه غير عابئ بما يقولون.

وقد أطلق علينا المعارضون لقب "شعبة المشاغبين" وتوعدونا بأشكال من التهديد مختلفة كاد بعضنا يضعف أمامها، ولكني وزملائي صمدنا وواصلنا المسيرة مع أستاذينا الدكتور فؤاد[1] والدكتور الشربيني حتى أنهينا دراستنا وحصلنا على بكالوريوس التجارة شعبة إدارة الأعمال في العام 1956 لنكون بذلك أول دفعة من خريجي تلك الشعبة. وكان تعلقنا بالشعبة الجديدة وإصرارنا على الالتحاق بها نابعين من تأثير د. فؤاد علينا بفكره الرائق وحماسه الدافق وعلمه الجديد الذي بدأنا نتذوق مفاهيمه ونتعود على منهجيته في العرض والتحليل، وصار الرجل مثلنا الأعلى نحاكي أسلوبه في التفكير والعرض، ونتتبع خطاه أينما توجه.

الرحلة مع الأستاذ

كانت متعة حقيقية وتجربة مختلفة تماماً أن أحضر محاضرات دكتور فؤاد شريف ضمن طلاب السنة الثالثة ونحن حوالي الثلاثمائة طالب وطالبة، وذلك في

---

1 أنا استخدم تعبير د. فؤاد أو د. شريف للإشارة إلى أ.د. أحمد فؤاد شريف وذلك كما كنا نطلق عليه أو نخاطبه.

أول لقاء له بطلاب كلية التجارة حين تولى تدريس مقرر في " العلاقات الصناعية". ولكن كانت المتعة الأكبر والتجربة الأكثر ثراء هي التعامل معه في مجموعة صغيرة لا تتعدى أثنى عشر طالباً وطالبة هم كل شعبة إدارة الأعمال الجديدة ونحن في السنة الرابعة بالكلية. كان دكتور فؤاد دائم التأخير في الحضور إلى محاضراته وكنا نطلبه هاتفياً في مترله لنذكره بموعد المحاضرات، وحين يحضر كانت تبدو عليه آثار قلة النوم فقد كان رحمه الله يمضي ساعات الليل الطويلة في قراءاته وبحوثه ولا يجد إلا ساعات قليلة للنوم. وكان مدخناً شرهاً ويحتسي عشرات أقداح القهوة يومياً. ولكنه كان داخل قاعة الدراسة إنسان مختلفاً تماماً كله يقظة وتحفز وحماس، يتدفق العلم منه ونرشف نحن مما يفيض الله به عليه من خبرة وبصيرة. كنا نتعلم منه ليس فقط علم الإدارة، ولكن وبالدرجة الأولى علم الحياة.

وفي ذكرى مرور عشرين عاماً على وفاته وأثناء انعقاد المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة في 1996 تم تكريمه رحمه الله بحضور السيدة الفاضلة أرملته وابنه النابغ د. خالد فؤاد شريف الخبير بالبنك الدولي، ووجدتني أقرأ الصفحات التالية من كتيب صغير أصدرته الجمعية يضم نص محاضرتين رائعتين ألقاهما في أحد مؤتمرات التنمية الإدارية في أعقاب صدور ميثاق العمل الوطني في 1962:

" **كان الأستاذ الدكتور فؤاد شريف رائداً بكل معنى الريادة** . . .

- **كان رائداً** ..حين أصر على إنشاء شعبة متخصصة لإدارة الأعمال في كلية التجارة جامعة الإسكندرية.
- **كان رائداً** .. حين قام بتدريس أول مقرر في الجامعات المصرية في موضوع "العلاقات الصناعية" عارضاً أهم الإنجازات والتطورات الفكرية في عصره في مجال التعامل مع المورد البشري في منظمات الأعمال.
- **كان رائداً** ..حين أدخل هو ورفيق كفاحه وزميل رحلته في جامعة الإسكندرية ومن بعدها جامعة القاهرة ثم المعهد القومي للإدارة العليا أ.د. عبد العزيز الشربيني – أمد الله في عمره – منهج الدراسات الميدانية كأسلوب لإكساب طلاب إدارة الأعمال الخبرة التطبيقية إلى جانب المعرفة النظرية بعلوم الإدارة والتسويق.

- **كان رائداً** ..حين تولى وهو أستاذ الإدارة تدريس مادة متخصصة في علم الاقتصاد، وهي مادة اقتصاديات النقود، وتمكن من عرضها بمنطق واقتدار لم يتحققا لكثير غيره من المتخصصين.[1]
- **كان رائداً** .. حين أسهم بفكره وعلمه وجهده في إقامة وترسيخ نظام التخطيط الاقتصادي في مصر من خلال عمله في " لجنة التخطيط القومي" التي أخرجت لمصر أول خطة خمسيه في تاريخها سنة 1954.
- **كان رائداً** .. حين أسهم بفكره وعلمه وجهده في إرساء القواعد الصحيحة لإدارة القطاع العام الناشئ في مصر آنذاك [1957] بمشاركته الفاعلة في إقامة وتسيير " المؤسسة الاقتصادية" التي كانت أول مبادرة صحيحة في تنسيق وتوجيه الشركات التي آلت ملكيتها للدولة كلياً أو جزئياً نتيجة لقرارات التمصير بعد العدوان الثلاثي، وكانت نمطاً رائداً في التوجيه والمتابعة دون التدخل في التنفيذ، حيث احتفظت للشركات في تلك الفترة باستقلالها وحرية حركتها تماماً كما كانت وقت الملكية الخاصة.
- **كان رائداً** .. حين أنشأ معهد الإدارة العليا ثم طوره بعد ذلك ليكون " المعهد القومي للإدارة العليا" أول مؤسسة تدريبية متخصصة في تدريب وتنمية القيادات الإدارية في العالم العربي.

الرحلة مع مقرر السياسات الإدارية

كان مقرر السياسات الإدارية الذي درسه لنا دكتور فؤاد نافذة عريضة أطللنا منها على عالم الإدارة الجديد، وتعرفنا عن طريقه على الكثير من المفاهيم الإدارية بشأن معنى السياسة Policy وعلاقتها بالخطط والأهداف، واستمعنا إلى معلومات حول اتجاهات إدارية كانت جديدة في ذلك الوقت مثل الإدارة

---

1 أصدر الدكتور فؤاد شريف كتاباً في عام 1955 وهو لا يزال مدرساً بالكلية عنوانه " السياسة النقدية في مصر" وقام بتدريسه لنا بعد اعتذار أستاذ المادة عن عدم تدريسها لسبب لم نعلمه، وكان أن تطوع د. فؤاد بهذا العمل.

بالأهداف والعلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن Hawthorne التي أنتجت مفهـــوم " الروح المعنوية" وتأثيراتها في الإنتاجية وكانت نقطة تحول في دراسات السلوك التنظيمي وبداية رحلة طويلة في موضوع " العلاقات الإنسانية".

ولا أزال أتذكر كلمات الدكتور فؤاد وهو يشرح لنا معنى الإنتاجية Productivity ويبين الوسائل الأربعة الرئيسية لتحسينها. فقد كان يرى الإنتاجية على أنها نسبة المخرجات في أي عمل أو نشاط إلى المدخلات أوالموارد التي استخدمت في إنتاجها، ومن ثم يمكن تحسين الإنتاجية بإحدى وسائل أربعة:

1. زيـــادة المخرجات مـــع نـــقص أو ثبات المدخـــلات،
2. ثبـــات المخرجـــات مـــع نـــقص المدخـــــــــلات،
3. نـــقص المخرجـــات مع انخفاض المدخلات بنسبة أعلى،
4. زيادة المدخلات مع زيادة المخرجات بنســـــبة أعلـــى.

وفي حديثه لنا عن مداخل التنمية الاقتصادية كان د. فؤاد شريف دائم المقارنة بين مدخل التنمية بتوسيع مجالات الإنتاج وزيادة المخرجات وتحقيق مستويات أعلى من الرفاهية تطبيقاً لمفهوم تحسين الإنتاجية بالطريقة الأولى ويشير كمثال على هذا المدخل إلى التجارب التنموية في العالم الغربي. ثم يطرح المدخل الثاني وكان يطلق عليه " مدخل غاندي" وهو المدخل الذي يعتمد في إحداث التنمية على التنازل عن كثير من الاحتياجات والاكتفاء بما يمكن تحقيقه، وهذا المدخل يعتمد فكرة تحسين الإنتاجية [أو التنمية الصافية] من خلال قبول مستويات منخفضة من المخرجات وفي نفس الوقت تخفيض المدخلات بنسب أعلى، فهي على حد قوله " تنمية الفقر" بالقياس إلى النمط الغربي وما كان يسميه "تنمية الثراء".

وفي مقرر السياسات الإدارية عرفنا من أستاذنا دكتور فؤاد الكثير عن أساطين الصناعة ومفكري الإدارة أمثال هنري فورد، شستر بارنارد، فردريك تايلور، هنري فايول وغيرهم، كما أفاض لنا في بيان مميزات وإنجازات رجال مصريين عظماء أمثال طلعت حرب ومحمد فرغلي وأحمد عبود.

وكان د. فؤاد رحمه الله مصرياً إلى النخاع ولم تمنعه دراسته في الولايات المتحدة الأمريكية وإعجابه بالتقدم العلمي والإداري هناك من أن يستمر في حبه وتقديره لإمكانيات مصر وجهود أبنائها، وكان يبث فينا هذه النغمة الوطنية الرشيدة القائمة على التفكير والعقلانية وليس مجرد الإحساس والمشاعر والعواطف. كان يطرح لنا في معرض دراسة السياسات الإدارية ألواناً من المفاهيم والتجارب الإدارية الرائدة مثل النقلة النوعية التي أحدثـها ألفـرد سلـون Alfred P. Sloan Jr. في إعادة تصميم فلسفة الإدارة بشركة جنرال موتورز General Motors، وأوضح لنا أهمية التغيير الذي أحدثه في الهيكل التنظيمي للشركة وفي أسلوب مواجهتها للمشكلات وكليهما يعتمدان في الأساس على تغيير النظرة إلى البشر العاملين وتقدير خبراتهم وإمكانياتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات. وأنا أنقل هنا عن مقال قرأته في ذلك الوقت مما أعطاه لنا دكتور فؤاد من قراءات يعود تاريخه إلى عام 1955 وكتبه رئيس الشركة في ذلك الوقت:[1]

"General Motors has grown faster than has the automobile industry as a whole.... but, one may well ask why and how; and this brings me to what to my mind are the two fundamental reasons for the success of GM. Both fall under the heading of what might be termed management philosophy. When this GM philosophy was formulated in the early 1920's - and I might add that the credit for its formulation largely goes to one man, Alfred P. Sloan jr.- it was unique as applied to industry. That it is no longer unique is in itself evidence of its soundness. The first element of this philosophy has to do with organizational structure, the second with our approach to problems. Both, of course, concern people – in fact, only be put into practice by people."

---

1 Harlow H. Curtice, General Motors Organization Philosophy and Structure, reprinted from " The Development and Growth of General Motors," a Statement before the Subcommittee on Anti-trust and Monopoly of the United States Senate Committee on the Judiciary, Dec.2,1955,pp.5-12.

وقد بين لنا دكتور فؤاد الفكرة الأساسية التي توصل إليها Sloan لحل مشكلات GM والخروج بها من مأزق الأزمة المالية في أوائل العشرينيات من القرن الماضي، وكذا لعلاج المشكلات الإدارية والوقت الضائع في معالجة مشكلات تنفيذية متعددة تستهلك وقت وطاقة كبار المديرين. فقد توصل إلى أن إحداث مزيج متناسب ومتناغم من المركزية واللامركزية هو الحل، وكما يقول Curtice في شهادته المشار إليها عن هذه الفكرة:

"His [Mr. Sloan's] was to obtain the proper balance between these two apparently conflicting principles of centralization and decentralization in order to obtain the best elements of each in the combination. He concluded that, to achieve this balance so necessary for flexibility of operations, General Motors management should be established on a foundation of centralized policy and decentralized administration".[1]

وتطبيقاً لهذا المبدأ اتجه Sloan إلى تقسيم الشركة العملاقة GM إلى عدد من الوحدات المتكاملة ووضع على قمة كل وحدة أكثر المديرين كفاءة، مع تصميم نظام فعال للتنسيق بين هذه الوحدات بحيث تدعم كل منها الأخرى، وبذلك يحقق الهدف المزدوج بتنسيق فعاليات الوحدات المستقلة في إطار أهداف وسياسات الشركة الكبرى فلا ينفرط عقدها وتصبح جزراً منعزلة أو متضاربة، وكذلك يحقق الكفاءة والتحسين المستمر في أداء تلك الوحدات من خلال تحميل إدارة الوحدة بمسئولياتها كاملة وكأنها شركة مستقلة.

وهكذا كنا في تلك المرحلة من دراستنا – وبفضل الله ثم أستاذنا دكتور فؤاد– في موقف متميز من حيث مستوى المعرفة وحداثة المعلومات التي نتلقاها منه، وقد أثمرت تلك المعلومات حين ذهبت للدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية

1 Ibid.,

بعد نحو سبع سنوات من التخرج لأجد نفسي محيطاً بكل ما كانت المقررات الدراسية تتضمنه في أيام الستينيات من القرن الماضي، فلم أجد صعوبة تذكر في متابعة تلك المقررات وأداء الاختبارات وإعداد الأوراق البحثية على مستوى ضارع بل وفاق– وبحمد الله وتوفيقه – مستوى الطلاب الأمريكيين.

حديث سريع عن تجربة المحاسبة الإدارية

كان الدكتور فؤاد شريف ناقداً وبقسوة لعلم المحاسبة التقليدي وطريقة أساتذة المحاسبة بالكلية في تدريسه. وكان يرى أن ما يقدمه ذلك العلم بالشكل الذي كان يدّرس به لا يعدو أن يكون نوعاً من البيانات التاريخية التي تخلو من التحليل والمعاني والمؤشرات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ القرارات. وكان ينعى على المحاسبين اهتمامهم بقضايا محاسبية صرف دون الالتفات إلى ما هو أهم، فمثلاً هم يهتمون بإمساك الحسابات وتسجيل العمليات المختلفة في المشروعات والتأكد من دقة القيد والتوجيه المحاسبي وتساوي الأطراف المدينة والدائنة في الحسابات وما يسمونه ميزان المراجعة – وهو قائمة بأرصدة الحسابات المختلفة في تاريخ معين ينبغي أن يتوازن طرفاه الدائن والمدين– ولكنهم لا يفكرون مثلاً في جدوى الإنفاق ومدى ما حققه من عائد، وهل ثمة بدائل أفضل كان يمكن للإدارة التوجه إليها؟ كما أن المحاسبة بتركيزها على تسجيل وضبط العمليات الماضية في تاريخ سابق، لا تلتفت إلى المستقبل ومن ثم لا تقدم للإدارة المساندة اللازمة لاستشرافه والاستعداد الضروري للتعامل مع متغيراته.

من أجل ذلك كان الدكتور فؤاد حريصاً أن يضمن برنامج الدراسة في شعبة إدارة الأعمال مقرراً في " المحاسبة الإدارية" Managerial Accounting وذلك لأول مرة في كليات التجارة المصرية، وهو مجال كان في ذلك الوقت حديث التطور إذ يجمع بين مفاهيم المحاسبة التقليدية ويضعها في إطار من المنطق الإداري الذي يهدف لمساعدة المدير في اتخاذ القرارات. ولما كانت مفاهيم وتقنيات المحاسبة

التقليدية – ولا تزال – قاصرة عن إمداد الإدارة بالمعلومات التحليلية التي تدعم اتخاذ القرارات بسبب اعتمادها على المعلومات المحاسبية التاريخية، لذا فإن تطوير النظم المحاسبية بدمج مفاهيم التخطيط وتحديد الأهداف ومعايير الأداء التي تعتمدها الإدارة تصبح هي التقنية الأفضل من وجهة نظر المدير. وقد كان من توجيهات دكتور فؤاد لنا أن ندرس هذا المقرر باستخدام مرجع أجنبي حيث لم تكن هناك مراجع باللغة العربية في مثل هذا الموضوع، وبالتالي رشح لنا كتاب أمريكي بعنوان Managerial Accounting تأليف William Vatter والصادر في سنة 1950 عن دار النشر الأمريكية Prentice Hall وقمنا جميعاً بشراء هذا المرجع وقد تكون هي المرة الأولى في تاريخ كليات التجارة المصرية أن تتم الدراسة بالاعتماد على مراجع أجنبية وباللغة الإنجليزية.

وقد تعرضنا في هذه السنة الدراسية المميزة لموضوعات جديدة كان يطرحها علينا د. فؤاد لم نكن نعلم بوجودها على ساحة العلم الإداري، ومنها موضوع التمويل والاستثمار، وتطبيقات الاحصاء في المجال الإداري واتخاذ القرارات، وأسلوب المباريات الإدارية Business Games كطريقة في تدريب المديرين، وأسلوب دراسة الحالات Case Method كوسيلة مهمة في مجال التعليم الإداري.

كذلك علمنا أفكاراً مهمة حلت محل ما كنا تلقيناه سابقاً حول ما كان يسمى مبادئ التنظيم والإدارة وفهمنا من أستاذنا دكتور شريف أن تلك المبادئ الجامدة التقليدية لا مكان لها في علوم الإدارة الحديثة، وأن الهيكل التنظيمي للمؤسسات وغيره من أدوات التنظيم والتنسيق ينبغي أن تكون جميعها مرنة وقابلة للتكيف مع تغير الظروف. كما أفادنا أستاذنا بتوضيح أثر السوق والمناخ الخارجي في تحديد كفاءة الإدارة جنباً إلى جنب مع ما تمتلكه الإدارة من مهارات ومعارف وموارد مادية. وكان دكتور شريف يمزج المعلومات العلمية التي يعطينا إياها بنماذج عملية من واقع الشركات الأمريكية الكبرى التي تعرف عليها أثناء

دراسته، ومنها ما حكاه لنا مثلاً عن هنري فورد وكيف أنه كان يستعين بأصحاب الخبرة لحل مشكلات الإنتاج بغض النظر عن مستوياقم التنظيمية، فما كان يسعى إليه هو الخبرة والكفاءة وليس المظهر. ومنه علمنا كيف أن قضية الكفاءة قد حسمت ما كان يجري عليه العمل سابقاً من إعمال مبدأ الأقدمية حين اختيار أفراد لشغل مناصب الإدارة وأصبح الاختيار للأكفأ وليس الأقدم. ولعلنا تعرفنا من دكتور فؤاد لأول مرة على تعبير "الإدارة العليا" Top Management للإشارة إلى فريق الإدارة المهتم بأمور التخطيط واتخاذ القرارات على مستوى المنظمة ككل.

وقد أفادنا دكتور فؤاد بكم هائل من خبرته العلمية ونتائج اتصالاته المحلية بمجالات الأعمال، ومنه تعرفنا إلى الإطار العام لهيكل الإدارة في مصر والذي كانت الإدارة الحكومية تمثل ركيزته الأساسية. ففي تلك الفترة وحتى ما قبل 1957 كان الجهاز الحكومي التقليدي هو القائم بأمور الإدارة في البلاد وفق المبادئ التقليدية للإدارة الحكومية المبنية على أساس استخدام السلطة والتنظيمات البيروقراطية لتنظيم أعمال الخدمات العامة والإشراف على المرافق الرئيسية التي كانت تنسق بينها على المستوى المحلي " البلديات "، ولم يكن ما سمي بعد ذلك بالإدارة المحلية قد ظهر إلى حيز الوجود. كما كانت الإدارة في قطاعات الأعمال موكولة بالدرجة الأولى إلى القطاع الخاص الوطني ممثلاً في شركات بنك مصر وشركات أحمد عبود،وشركات علي أمين يحي ومحمد فرغلي وغيرهم من كبار الرأسماليين الذين قامت على أكتافهم نهضة اقتصادية صناعية وتجارية، فضلاً عن كبار أصحاب الإقطاعيات الزراعية أمثال البدراوي عاشور وغيرهم . وكان للوجود الأجنبي نصيب في تشكيل هيكل الإدارة المصرية ممثلاً في إدارات البنوك وشركات التأمين وبعض البيوت التجارية الكبرى مثل شركات هانو، صيد ناوي، عمر أفندي، وشيكوريل، وكذلك شركات المرافق العامة مثل شركة ليبون التي كانت تدير مرفق الكهرباء في القاهرة والإسكندرية، وشركة مصر الجديدة وشركة

المعادي التي أقامت كل منهما ضاحية مهمة وقامت على رعايتها وتنسيق شئونها وإدارة مرافقها بالكامل ومنها خط مترو مصر الجديدة.

وقد صدر في العام 1954 قانون الشركات رقم 26 الذي نظم أوضاع الشركات من حيث الإنشاء والإدارة سواء كانت مملوكة للقطاع الخاص أولها نصيب من الملكية العامة. كما صدرت في العام ذاته أول خطة خمسيه للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لتغطي الفتـــرة 1954-1958، كذلك كانت بورصتا الأوراق المالية في القاهرة والإسكندرية تمارسان نشاطهما بكفاءة تدل على أن الاقتصاد الوطني كان لا يزال يعيش حالة طبيعية، وكان مندوب الحكومة في بورصة الإسكندرية السيد/ أحمد جابر صديقاً للدكتور فؤاد ومنه تعرفنا إلى مفاهيم البورصة ومكانتها في هيكل الاقتصاد الوطني.

وفي تلك الفترة في بدايات الخمسينيات من القرن الماضي كانت الصناعة المصرية متفوقة في مجالات الغزل والنسيج والصناعات القطنية، وكان القطن سلعة التصدير الرئيسية التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني اعتماداً محورياً، كذلك كانت صادرات المحاصيل الزراعية المهمة كالأرز والبطاطس والبصل[1] تمثل مصدراً مهماً للدخل القومي في مصر.

ولعل الحدث الأهم الذي حرك مياه الإدارة المصرية الراكدة هو إنشاء هيئة مشروعات السنوات الخمس التي اهتمت بإعداد برنامج وطني شامل للتصنيع كان من نتائجه إنشاء شركات الحديد والصلب، القومية للأسمنت، كيما، وشركة أدفينا للصناعات الغذائية ثم تلاها بعد ذلك العديد من الشركات الصناعية الكبرى بمقاييس ذلك الزمن والتي قامت بدراسة مشاريعها والترويج لها هيئة التصنيع التي

---

1 أطلق على جزء مهم من ميناء الإسكندرية اسم " ميناء البصل" نتيجة أهمية صادرات البصل في ذلك الزمان.

حلت محل هيئة مشروعات السنوات الخمس وتولى إدارتها فترة من الزمن أستاذنا الراحل أ. طاهر أمين. كما كان من أعقاب ذلك الحدث إنشاء أول وزارة مستقلة للصناعة في مصر عام 1956 والتي شغل منصب وزيرها الأول الدكتور عزيز صدقي.

الدكتور الشربيني يسير على نفس الدرب

كما درسنا مع دكتور الشربيني مقرراً تعلمنا منه المعنى الحقيقي للإعلان Advertisingباعتباره وسيلة لترويج المبيعات ضمن سلة من الوسائل الأخرى عرفنا من أستاذنا أنها تسمى " المزيج التسويقي" The Marketing Mix وتضم المنتج ذاته بمواصفاته ومميزاته باعتباره الأساس في الترويج، وسعر البيع الذي يجب أن يكون متناسباً مع حالة السوق وأوضاع المنافسة، ومنافذ التوزيع التي يتم عبرها توصيل السلعة إلى المستهلكين وكذلك أساليب البيع الشخصي التي تعتمد على كفاءة ومهارة رجال البيع. وكان من أبرز وسائل التعليم التي أتبعها معنا دكتور الشربيني ما كان يسميه " التعلم بالأداء" Learning by Doing إذ كلفنا بإعداد دراسة عن الإعلانات الصحفية وكانت هي أهم وسائل الإعلانات وقتها قبل ظهور إعلانات الإذاعة والتليفزيون، وكان على كل منا أن يعد تحليلاً لعينة من الإعلانات ويقارن بينها وبين الأسس العلمية للإعلان التي درسناها ونحاول الوصول إلى تقدير لتكلفة الحملات الإعلانية التي قمنا بدراستها.

بحوث التسويق والتعلم بالممارسة

كذلك درسنا مع الدكتور الشربيني مقرراً في بحوث التسويق مارسنا فيه الدراسة الميدانية فعلاً بالتعامل مع مشكلة واقعية حدثت نتيجة قرار اتخذته بلدية الإسكندرية في ذلك الوقت باقتطاع جزء من منطقة الميدان الشهيرة من أجل إنشاء طريق يصل وسط المدينة بالميناء مباشرة، وتعويضاً للتجار الذين أزيلت متاجرهم لإنشاء الطريق، فقد قامت البلدية بإنشاء سوق بديلة لهم في بناية جديدة على

طريق الكورنيش بجوار أثر تاريخي مهم يعرفه أهل الإسكندرية كان يسمى بالمحكمة الكلية. وقد تضرر أصحاب تلك المحال من عدم مناسبة الموقع الجديد وعدم اعتياد الناس عليه كمكان للتسوق. واستجابة لطلب الغرفة التجارية بالإسكندرية دراسة المشكلة واقتراح حل لها، قام الأستاذان شريف والشربيني بتشكيل فريق عمل منـــا – نحن طلاب شعبة الإدارة – لجمع البيانات عن طبيعة المشكلة ميدانياً.

وقد مارسنا البحث الميداني وقمنا بتجميع المعلومات باستقصاء التجار المتضررين وغيرهم ممن استمروا في موقع السوق القديم، كما استطلعنا آراء عينات من المستهلكين المترددين على ذلك السوق، وانتهينا بتوجيه من أستاذينا إلى الحقيقة البسيطة التي صنعت المشكلة وهي أن السوق القديم كان ما يزال يلبي رغبات المستهلكين الذين اعتادوا التسوق فيه، وأن الجزء الذي تم اقتطاعه منه قد تم تعويضه حيث عاد بعض التجار إلى مواقع ابتكروها في فجوات من السوق. وتوصلنا من تحليل بيانات الدراسة الميدانية أن تواصل عمليات السوق القديمة والتئام ما اقتطع منه – بوسائل تلقائية قام بها فريق من التجار الذين آثروا الاستمرار وعدم الانتقال إلى الموقع الجديد– جرّد السوق البديل من أي ميزة يستطيع بها أن يجذب العملاء إليه. وكانت توصيتنا بضرورة إخلاء السوق الجديد واستخدام المحال القائمة به في أي غرض آخر لا يعتمد على تردد المستهلكين العاديين. وأخذت الغرفة التجارية برأي فريق البحث وتم تعديل غرض السوق الجديد وحوّل إلى مقار لشركات النقل الثقيل بالسيارات، وعاد التجار إلى مواقع في السوق القديم تم تدبيرها لهم.

الروح الجديدة

وقبل أن أغادر محطة كلية التجارة بجامعة الإسكندرية أورد بعض اللقطات السريعة لألوان من النشاط قمنا بها تعبر عن ملامح شخصياتنا التي تأثرت إلى حد بعيد بشخصية دكتور فؤاد. فقد أصدرنا مجلة أسميناها "الروح الجديدة " تبشر بفكر

الإدارة الجديدة وتشير صراحة إلى الروح الجديدة التي أخذت تنتشر في الكلية بتأثير دكتور فؤاد وزملاءه أ.د. الشربيني وقد انضم إليهم وافد جديد هو المرحوم أ.د. رمزي زكي الذي درسنا الإحصاء على يديه وقت أن كان معيداً بالكلية ثم غادر للحصول على الدكتوراه وعاد ليشارك في غرس وتنمية الروح الجديدة بقيادة دكتور فؤاد شريف. وقد أصدرنا عدداً وحيداً من مجلة "الروح الجديدة" وإن كانت فلسفتها قد استمرت معنا حتى بعد انتهاء الدراسة في كلية التجارة، فقد كانت تدفعنا في كل المواقع والمواقف التي مررنا بها تلك "الروح الجديدة" التي زرعها د. فؤاد في نفوسنا تحرك فينا الرغبة في المعرفة والسعي إلى التميز، مع إعمال العقل والتفكير دائماً في جدوى العمل وغاياته، والمقارنة الواعية مع الأنماط والنماذج الأفضل في الدول الأكثر تقدماً أو المؤسسات والمنظمات التي حققت مراتب عالية ومتصلة من النجاح. كذلك بدأنا في ممارسة ضغوط مضادة واجتهدنا في نشر الدعوة بين الطلاب للتعريف بشعبة الإدارة ومزاياها ونجحنا في استقطاب أ. طاهر أمين أستاذ المحاسبة والذي أصبح بعد ذلك من أصدقاء الإدارة والعاملين في حقولها بعد تركه كلية التجارة وانتقاله إلى القاهرة وتقلده منصباً مهماً في وزارة الصناعة.

مواجهة الواقع بعد التخرج

ولما كان تخرجنا من الكلية – وكنت قد حصلت على تقدير جيد جداً وجاء ترتيبي الأول على الدفعة كلها سواء من شعبة الإدارة أو شعبة المحاسبة– فقد التفتنا إلى أستاذينا نسألهم الوفاء بما وعدانا به من تهافت الشركات علينا لتوظيفنا. وفعلاً كانت لهما اتصالات ببعض الشركات في منطقة الإسكندرية وما حولها وجاءت عروض من شركة أدفينا للبعض منا. ولكن كل منا استطاع أن يحصل لنفسه على عمل يناسبه بالنظر إلى فرص التوظف الميسرة نتيجة ظروف السوق وقتها وقلة أعداد الخريجين واتساع نطاق التوظيف في الهيئات الحكومية بالنسبة لخريجي كليات

التجارة وعددها في ذلك الوقت ثلاثة كليات فقط واحدة بكل من الجامعات الكبرى القاهرة، الإسكندرية، عين شمس. ومن ثم لم نثقـــــل على أستاذينا بعبء البحث عن وظائف لنا، ولو أنهم حققوا وعدهم لنا بعد ذلك بسنوات قليلة كما سأروي في المحطة التالية.

خلاصة

يثير التوقف عند المحطة الأولى مشاعر مهمة إذ تتمثل في تلك المرحلة بدايات حركة إدارية لو استمرت على نهجها الأول لكانت مصر قد حققت إنجازات رائعة على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية والتقنية. فقد تبلورت في تلك المرحلة فلسفة إدارية رئيسة تقوم على انحصار دور الدولة والحكومة في التوجيه العام دون التدخل في الأنشطة الاقتصادية وترك حرية العمل والأداء لمؤسسات طبيعية لها كياناتها وخبراتها مثل الجامعات وشركات قطاع الأعمال الوطنية بل والأجنبية، واكتفت الدولة [الحكومة] وقتئذ بدور الموجه والمرشد باستخدام آليات السوق وحزمة التشريعات التقليدية، ففي تلك المرحلة كانت مؤسسات وهياكل الاقتصاد الوطني الطبيعية قائمة ونشطة تباشر فعالياتها دون محاولة الانتقاص منها بوسائل وآليات مصطنعة كالتي تم الالتجاء إليها في مراحل تالية، وكانت النظم الإدارية المستحدثة تسير في نفس الاتجاه العام للنظم القائمة مثل قيام هيئة مشروع السنوات الخمس بإنشاء شركات مساهمة جديدة وفق قانون الشركات المساهمة الساري وبطريق الاكتتاب العام عن طريق البنوك شأن ما تقوم به أي جهة خاصة حين الترويج لإنشاء شركة جديدة.[1]

إن السنوات الأولى من عمر ثورة 1952 كانت محاولة لتثبيت أركان الحكم الجديد بعد التخلص من الملك فاروق وإسقاط النظام الملكي بإعلان الجمهورية، وانشغال قادة الثورة وصراعهم حول فلسفة وتوجه الحكم بين دعاة الديمقراطية والحياة النيابية القائمة على التعددية الحزبية وكان الرئيس محمد نجيب يسانده

1 اتجهت الدولة في ذلك الوقت إلى ممارسة دورها في التوجيه العام من خلال إنشاء " المجلس القومي للإنتاج" و" المجلس القومي للخدمات" ليكونا أداتين في بلورة فكر جديد ودراسة مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإتاحة الفرصة للتنسيق بين قطاعات العمل الوطني المختلفة في كل من المجالين الإنتاجي والاجتماعي.

الصاغ خالد محي الدين يتزعمان هذا الفريق، وبين الساعين إلى تثبيت حكم سلطوي يقوم على إلغاء الديمقراطية ويكرس حكم الفرد والتنظيم السياسي الأوحد. وكان الرئيس عبد الناصر ممثلاً لهذا الاتجاه مع غالبية أعضاء مجلس قيادة الثورة الذين اعتقدوا أن هذا النمط في الحكم هو الأفضل لمواجهة فلول الرجعيـــة [كما كانوا يصفون من يخالفهم الرأي وكل زعماء الأحزاب قبل الثورة أفراد الرأسمالية الوطنية وهم بناة الاقتصاد الوطني السابقين].

ولم يكن لدى ثوار يوليو 1952 نظرية إدارية واضحة، ولا كانوا قد اقتربوا بعد من التعرف على تجارب الدول الأخرى، وعلى سبيل المثال يقول الأستاذ فتحي رضوان الذي عين وزيراً للدولة في حكومة الثورة التي شكلها اللواء محمد نجيب في 8 سبتمبر 1952" سبق أن صرحت أن مجلس الوزراء الحالي هو في الواقع لجنة عليا من لجان الثورة، وأضيف اليوم إلى ذلك أن الوزارة الحالية لا تعرف لهذا السبب التأجيل في نظر أي أمر من الأمور بل إنها تعرف فقط البت بسرعة في كل شأن".[1] وقد انعكست هذه السرعة في إصدار قوانين محورية كان لها تأثيرها البارز في تشكيل مسيرة الوطن على كافة المحاور، ومنها محور الإدارة.

ولعل من أهم وأخطر تلك القوانين هما قانون الإصلاح الزراعي وقانون الأحزاب، فالأول أنشأ واقعاً جديداً في "الإدارة الزراعية" يقوم على الملكيات الصغيرة المفتتة، ومن ثم القضاء على فرص تنمية الإنتاج الكبير وتطوير التقنيات الزراعية وتطبيق الميكنة وغيرها من أساليب تطوير وتنمية الإنتاج واستحداث المحاصيل والمنتجات الزراعية بالوفرة اللازمة لمواجهة الاحتياجات المحلية والمساهمة في تكوين الصادرات المصرية.

---

1 جريدة الأهرام، العدد رقم 24042، 10 سبتمبر 1952.

أما القانون الثاني فقد قضى بإلغاء الأحزاب القائمة وقتذاك وأصبحت مهمة تجديد تنظيمات الأحزاب محكومة بذلك القانون بدلاً من أن تكون مسئولية الأحزاب ذاتها. كما نشأ في ظل ذلك القانون عصر التنظيم السياسي الأوحد ممثلاً في هيئة التحرير، وما تلاها من صيغ اختلفت في الاسم ولم تختلف في المضمون حتى وقتنا هذا حيث يمثل " الحزب الوطني الديمقراطي" التنظيم السياسي الذي يستند إليه نظام الحكم والذي يحتكر السلطة وهو الامتداد الطبيعي للتنظيمات السياسية التي أقامتها الثورة. وكان لهذا التوجه في " الإدارة السياسية" تأثيره الطاغي الذي طبع كافة المؤسسات والمنظمات المصرية الحكومية والخاصة وفي مختلف مجالات النشاط المجتمعي بصبغة غير ديمقراطية أسهمت في تكريس نمط " الإدارة بالسلطة" بديلاً عن " الإدارة بإرادة المحكومين".

ولعلي أجد فيما كتبه د. ثروت عكاشه في "مذكراتي في السياسة والثقافة"[1] معيناً في تأييد وجهة نظري أن الثورة لم يكن لها نظرية إدارية ولا رؤية اقتصادية واضحة وإنما كانت قراراتها الرئيسية انفعالية وقد أدت إلى غير النتائج التي كانت تستهدفها حيث كتب د.عكاشة: "غير أنه برغم حرص الثورة على تحقيق تغيير اجتماعي وسياسي واقتصادي في بداية عهدها، إلا أنه قد واكبت تلك اللهفة على سرعة التغيير أخطاء لم تظهر جليّة في حينها وإنما نحن ندركها الآن بعد التأمل المتأني في مسارها". ويعدد د. ثروت عكاشه أمثلة لهذا التباعد بين أهداف الثورة وقراراتها الجوهرية وبين النتائج الفعلية السلبية التي ترتبت عليها على النحو التالي:

"أما فيما يتصل بالزراعة فقد أصدرت الثورة قانون الإصلاح الزراعي مستجيبة إلى مطلب شعبي جارف، إذ كان توزيع الملكية الزراعية قبل الثورة واضح الغبن حيث كانت الغالبية العظمى من الشعب تعمل في الزراعة دون أن يكون لها

---

1 ثروت عكاشه، مذكراتي في السياسة والثقافة، الجزء الثاني، الهيئة العامة للكتاب، سلسلة أدب السيرة الذاتية، مكتبة الأسرة، القاهرة، 2004، ص 885.

نصيب يذكر في ملكية الأراضي التي تفلحها. غير أن ثمة واقعتين واكبتا "تطبيق" قانون الإصلاح الزراعي وكان لكل منهما آثاره السيئة المشوهة لهذا القانون الذي قصد به في الأصل وبكل إخلاص تحويل أكبر عدد ممكن من المزارعين إلى مالكين يحسنون إدارة مزارعهم إذ هم المستفيدون الأوائل منه. أولاهما تسليم بعض المزارع الكبرى إلى زمرة من الموظفين الإداريين الذين لا خبرة لهم بالعمل الزراعي ولا بإدارة المشروعات الزراعية فأساءوا الإدارة بالاستغلال، فكان أن تدهورت أوضاع هذه المزارع الكبرى بدلاً من أن تتطور إلى وضع أفضل وأوفر إنتاجية وأقدر على الوفاء باحتياجات الناس المتزايدة. ثانيتهما إصدار تشريع تنظيم العلاقة بين المالك والمستأجر الذي أسفر عن قلة اهتمام الملاّك برعاية أملاكهم بوساطة ما كانوا يتملّكونه بالفعل من معدات ثمينة متقدمة مواكبة للعصر لقلة ما بات يدرّه عليهم من عائد. هكذا أضر سيل القوانين الزراعية حيث أرادت الدولة بها أن تنفع، بل عاونت على الفساد الذي استشرى في بعض هيئات الإصلاح الزراعي، مما أسفر عن توقّف الرقعة الزراعية عن الاتساع برغم وجود السدّ العالي العظيم."[1]

" أما عن الاقتصاد الصناعي فقد عنيت الثورة بتوسيع قاعدة التصنيع وتشجيعها بحماسة، فكان أن أنشأت [وزارة] لها بعد أن كانت [مصلحة] في وزارة للتجارة والصناعة قبل الثورة، وكان الهدف من إنشائها هو تحويل مجتمعنا الزراعي إلى مجتمع صناعي بحيث يفتح كل مصنع المجال لتصنيع نوعي آخر يرتبط بدوره بخطة التنمية الاقتصادية. ونجحت الدولة على يد وزير نابه هو المهندس الدكتور عزيز صدقي في أن يغدو الإنتاج الصناعي أربعة أضعاف الإنتاج الزراعي، وكان هدفها من التصنيع محاولة الاستقلال الاقتصادي، وبالتالي استقلال الإرادة المصرية وإتاحة فرص العمل لأكثر من مليون عامل نظير أجور تربو على أجور العمال الزراعيين. ". وبعد أن استعرض د. عكاشه منجزات الثورة في مجال

---

1 المرجع السابق، ص 886

الصناعة من إنشاء مصنع الحديد والصلب، ومجمع الألمونيوم والتوسع في إنتاج البترول وبناء السدّ العالي الذي أمد الصناعة بالطاقة الكهربائية اللازمة، إلا أنه أوضح بعض أخطاء السياسة الصناعية للثورة بقوله " نعم ، لم تسلم سياسة التصنيع من أخطاء هنا وهناك شأن أي سياسة، فليس بين البشر من هو معصوم عن الخطأ، ومن ذلك تركيز صناعة الأسمنت في حلوان تلك الرئة النظيفة لمصر، مما قضى على صناعة السياحة الاستشفائية فيها، فضلاً عما أصابها بالتلوث الذي نعاني منه الآن معاناة مريرة. ومن قبيل الأخطاء أيضًا، أنها وكلت تنفيذ سياستها في بعض الشركات الصناعية إلى من غالت في الثقة بهم، مطلقة لهم العنان، بينما لم يكونوا في قرارة أنفسهم مؤمنين بفكر الثورة، أو غير مدركين لأصول علة الاقتصاد والصناعة وإدارة الأعمال إلى غير ذلك من العلوم الحديثة، وذلك تحت شعار شاذ ضار هو "الولاء قبل الكفاية" أو "الولاء فوق التخصّص". ثم إن بعض من أنيط بهم التطبيق كان أصلاً صاحب مصالح في العهد السابق للثورة، فلم يكن منطقيّا التزامه ب"التغيير" لحساب الثورة وهو من ضحاياها وضحاياه!"[1]

ويقول د. ثروت عكاشة " وفيما يتصل بالسياسة الاقتصادية بعامة، رأت الثورة حرصاً على العدالة الاجتماعية أن تسيطر الدولة على مصادر الإنتاج سيطرة كاملة، فزجّت بالإدارة الحكومية في مشروعات يتعذّر عليها إدارتها، مما فتح الباب لاستغلال الموظفين والوسطاء من خلال اللوائح والأوامر الإدارية التي وضعت في الأصل لحماية المال العام من السرقة والتبديد، فإذا هي تغدو أداة سهّلت لبعضهم استثمار وظائفهم ومناصبهم لصالحهم الخاص. ثم ما لبثت الإدارة الحكومية أن تدخّلت بهدف السيطرة على الأسعار في قوانين العرض والطلب فيما يجوز وفيما لا يجوز، فارتبكت الأسواق ومنها سوق الإسكان وغيره، وشابت الأهداف السامية المنشودة أصلاً شائبات الفوضى الإدارية والاقتصادية والرشوة والوساطة مما هوّن

1 المرجع السابق، ص 887.

فيما بعد – ولا سيما في عهد الانفتاح – على الطبقات الطفيلية والمغامرين والنّهازين من مصريين وأجانب استخدام أساليب "قنص" المال العام والخاص على السواء بعيداً عن الاستثمار السّويّ في مجالات الصناعة الذي كان الهدف الأول والسليم للاستثمار في سياسة حكومة الثورة. ومن المفارقات الغريبة التي تدعو إلى الدهشة أن بعض الوزراء ورؤساء المؤسسات والشركات وكبار المسؤولين الذي تولّوا تطبيق السياسة الاقتصادية الاشتراكية في عهد الرئيس عبد الناصر كانوا هم أنفسهم الذي تولّوا تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادي في عهد الرئيس السادات!!".[1]

بعض طرائف الإدارة المصرية في سنوات الثورة الأولى

1. "الإدارة الثورية" من وحي اللحظة

من الطرائف الإدارية في تلك الفترة أن بعض المصالح الحكومية المهمة كان يشغل المناصب القيادية فيها أجانب، ومنها مصلحة الآثار المصرية التي كان يديرها أجنبي اسمه دكتور دريتون، وقد صدرت تصريحات[2] للدكتور فتحي رضوان وزير الدولة في ذلك الوقت يقول فيها" المفهوم أن الأثريين المصريين شكوا من قبل ويشكون الآن مر الشكوى من مسلك مدير مصلحة الآثار المصرية، ولا شك أن العهد الحالي الذي يعمل بحزم وعزم على تطهير أداة الحكومة المصرية من الموظفين المصريين غير الصالحين والعاجزين عن تأدية واجبهم بما يتفق تماماً مع المصلحة القومية، لا يمكن بحال من الأحوال أن يغفل شأن موظف أجنبي يشغل منصباً خطيراً" ومضى الوزير فقال" لا بد أن بعض التقارير الخاصة بموضوع المسيو دريتون في طريقها الآن إلى المختصين لدراستها واتخاذ قرار سريع في شأنها". ويشير

---

1 المرجع السابق، ص 888.

1 جريدة الأهرام، العدد رقم 24042 سبقت الإشارة إليه.

هذا المثال إلى أن " الإدارة الثورية"– إن جاز هذا التعبير – كانت تتعامل مع المواقف والأزمات بمنطق اللحظة وتداعياتها وليس من منطلق خطة واضحة الأبعاد وأهداف محددة ينبغي التوصل إليها. كانت معظم قرارات وتوجهات "الإدارة الثورية" انفعالية بتأثير اللحظة الحاضرة ولم نلمس في أدبيات تلك الفترة ما يشير إلى وضوح الفكر الإستراتيجي والمنظور المستقبلي وطويل المدى .

2. أول قرار لرئيس جمهورية مصر

صاحب إعلان الجمهورية في يونيو 1953 بعض الطرائف الإدارية التي تدل على نمط التفكير السائد في تلك الفترة، فقد نشر في الصفحة الأولى من جريدة الأهرام الصادرة صباح الجمعة 19 يونيو 1953 الخبر التالي:

" أصدر الرئيس اللواء أركان الحرب محمد نجيب، رئيس الجمهورية المصرية، في الساعة الواحدة من صباح اليوم، أول أمر بترقية الصاغ أركان الحرب عبد الحكيم عامر، القائد العام للقوات المسلحة إلى رتبة اللواء. وهذا أول أمر يصدره الرئيس بعد إعلان الجمهورية".

وإذا تأملنا هذا الخبر نكتشف بعض الأمور الخطيرة التي مرت وقتها من دون انتباه ولكن كانت لها آثارها الرهيبة على مجمل مسيرة الوطن وتكرست في نكسة يونيو 1967:

- أن أول أمر يصدره رئيس الجمهورية بعد إعلان سقوط أسرة محمد علي وإعلان قيام النظام الجمهوري لم يكن يتعلق بترتيب أمور الدولة بعد هذا التغيير الجذري في نظام الحكم والتحول من النظام الملكي إلى نظام جمهوري – لم تكن قد تحددت طبيعته بعد – وما يتطلبه ذلك من إعادة صياغة مجمل الهياكل والأوضاع المؤسسية والمجتمعية في الدولة. ولكن كان القرار الجمهوري الأول هو ترقية استثنائية لأحد ضباط حركة الجيش تم تسليمه مقدرات القوات المسلحة من دون أي اعتبار لقدراته وكفاءته وخبراته، وإنما أسند إليه المنصب الخطير بمنطق توزيع الغنائم.
- أن وقت صدور القرار في الواحدة صباحاً يعكس أسلوب التفكير والعمل غير

المرتبط بمنطق النظام والتوقيت، وإنما يوضح النمط اللا تنظيمي والذي ميز معظم تصرفات حكومات الثورة وكانت لها دائماً سلبياتها المتمثلة بالأساس في التسرع وعدم إحكام الدراسة والتقدير قبل اتخاذ القرارات [ولعل مأساة نكسة 1967 خير شاهد على ذلك النمط الانفعالي في اتخاذ القرارات].

- تم تبرير دخول بعض أعضاء مجلس قيادة الثورة في التشكيل الوزاري عقب إعلان الجمهورية بأن " استلزمت سلامة الوضع دخول بعض أعضاء مجلس قيادة الثورة مجلس الوزراء، وتوليتهم بعض السلطات التنفيذية"[1]. وترتب على دخول هؤلاء الضباط خروج وزراء مدنيين هم المستشار سليمان حافظ وزير الداخلية[ولعله آخر مدني شغل هذا المنصب الذي أصبح بعد ذلك حكراً على العسكريين من القوات المسلحة أولاً ثم من ضباط الشرطة بعد ذلك] وأ. حسين أبو زيد وزير المواصلات وأ. فؤاد جلال وزير الإرشاد الوطني و د. محمد صبري منصور وزير التموين. وقد يكون هذا التغيير بداية إعمال مفهوم " أهل الثقة بديلاً عن أهل الخبرة " الذي اعتمدته الثورة أساساً في اختيار شاغلي المناصب المختلفة، والذي لا يزال محل احترام وتفعيل حتى الآن.

- صرح الصاغ صلاح سالم بأن الضباط أعضاء مجلس قيادة الثورة الذين تم اختيارهم وزراء " سيعاملون معاملة الوزراء في الامتيازات المقررة لهم، وأن مسألة ارتدائهم الملابس المدنية أو العسكرية متروكة لهم، كما أن تعيينهم وزراء لا يسقط عنهم صفتهم كضباط في القوات المسلحة،وأنهم سيحتفظون بأمكنتهم في الجيش، إذ أنها ستظل محفوظة لهم، وعند انتهاء مهمتهم يكون لهم أن يعودوا إلى مراكزهم إذا شاءوا".[2] وتوضح هذه التصريحات تغلب النظرة

---

1 عين البكباشي جمال عبد الناصر نائباً لرئيس الوزراء ووزيراً للداخلية، وقائد الجناح عبد اللطيف بغدادي وزيراً للحربية، و الصاغ صلاح سالم وزيراً للإرشاد ووزير دولة لشئون السودان، فضلاً عن الصاغ عبد الحكيم عامر الذي عين قائداً عاماً للقوات المسلحة.

1 جريدة الأهرام، العدد رقم 24321 بتاريخ 19 يونيو 1976.

الشخصية على فكر القائمين بالثورة، فهم يريدون الاحتفاظ بكل مميزاتهم كضباط ووزراء في آن.

- عين المستشار سليمان حافظ مستشاراً قانونياً لرئيس الجمهورية بمرتب قدره 2000 جنيه في السنة [أي ما يقرب من 167 جنيهاً شهرياً]!

معاني هذه الطرائف الإدارية

تدل هذه العينة من طرائف الإدارة المصرية في بدايات عهد ثورة 1952 على أمور مهمة صاحبت مسيرة العمل الوطني خلال سنوات طويلة وحتى اليوم:

- افتقاد رؤية إستراتيجية شاملة توجه اتخاذ القرارات في مختلف الأمور الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- تغلب العلاقات الشخصية والعوامل غير الموضوعية في توجيه الإدارة ونمط اتخاذ القرار، وبروز الطابع الانفعالي وردود الأفعال غير المنضبطة في كثير من القرارات الإدارية وفي أحلك الظروف [ولعل أبرز مثال لذلك قرار الرئيس عبد الناصر التنحي عن السلطة في أعقاب نكسة يونيو 1967 ثم عودته عن ذلك القرار].
- التباعد عن الفكر الديمقراطي وأساليب الإدارة القائمة على اللامركزية، والتوجه نحو تكريس مركزية الحكم والقرار.

ملحق قبل مغادرة المحطة

من كتابات رائد الإدارة المصرية والعربية
أ.د. أحمد فؤاد شريف[1]

1. المشكلات الأساسية في إدارة التنمية

أود أن استعرض في هذه الحلقة المشكلات الأساسية في إدارة التنمية، وسأبدأ بالتدقيق في بعض المفاهيم:

أولاً: ما هي طبيعة المشكلة الإدارية في مجتمع نام مثل مجتمعه؟ نبدأ من حقيقة أولية وأساسية، هي أن المشكلة الإدارية بالتعريف في مجتمع نام تتعلق بكيفية تنظيم وكيفية إدارة عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة باعتبار أننا جميعاً شركاء في المسئولية عن تنظيم وإدارة عملية التنمية. وبعبارة أخرى أننا جميعاً مديرو تنمية Development Administrators أي بكوننا قيادات إدارية مسئولة عن عمليات تنمية في مختلف قطاعات العمل الوطني. والمشكلة الأساسية هي كما سنتصورها هي أننا مسئولون عن هذا التنظيم وتلك الإدارة مهما اختلفت تخصصاتنا الوظيفية والقطاعات التي ننتمي إليها. لذلك، كان من الضروري أن نوضح مفاهيمنا، ونعمق فهمنا لطبيعة عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بهذا المفهوم الشامل، ونتعرف بدرجة أكبر من التيقن على دورنا فيها.

ونبدأ في النظر إلى هذه المشكلة وقد رفضنا شعورياً ولا شعورياً المفهوم الليبرالي التقليدي الذي ما زلنا نجد بعض أثره في الكتابات الغربية، وخاصة الكتابات الغربية القديمة التي تفترض أن عملية النمو أو عملية التنمية في أي مجتمع

---

1 الجمعية العربية للإدارة، أوراق فكرية رقم 8، القاهرة 1996، من تراث رائد الإدارة العربية الحديثة – المغفور له الأستاذ الدكتور أحمد فؤاد شريف.

عملية طبيعية تلقائية لا دخل للحكومة فيها إلا بتوفير حد أدنى من المستلزمات الأساسية، ثم تترك الحكومة بعد ذلك لهذه العملية حرية الحدوث بالجهود الفردي والجهود الخاص، وربما كانت قائمة الحد الأدنى من هذه المستلزمات قد تزايد في خلال المائتي سنة الأخيرة، منذ بدأت عمليات التنمية في المجتمعات الغربية. ونرى مثلاً في سنة 1776 ، عندما بدأت الثورة الصناعية، أول الكتابات التي تعبر عن سياسة المجتمع الغربي في عملية التنمية في كتاب آدم سميث عن ثروة الأمم، فتحدث عن الحد الأدنى لهذه المستلزمات في المجتمع الغربي في ذلك الوقت ممثلاً في مجرد أن تمارس الحكومة حد أدنى من الوظائف كحفظ الأمن والنظام داخلياً، وكفالة الدفاع عن أمن المجتمع خارجياً وإدارة القضاء، وتوفير حد أدنى من المشروعات العامة والمؤسسات العامة التي لا يمكن أن يتوفر الحافز الفردي والدافع الفردي على القيام بمهامها، وبعد ذلك تسير عملية التنمية بطريقة تلقائية وطبيعية.

هذه النظرة الليبرالية التقليدية قد رفضناها، وبدأنا من مفهوم مضاد تماماً لهذه النظرة، هو أن عملية التنمية بالضرورة عملية منظمة ومدارة تخضع لقواعد التنظيم وتخضع لمنطق الإدارة، ويمكن أن نتصورها عملية إدارية بالمفهوم الشامل.

ولو كنا نتكلم عن العملية الإدارية على مستوى المنظمة الواحدة فإنا نقصد وضع خطة للعمل، أي عملية التخطيط، وتنظيم الجهاز القادر على تنفيذ هذه الخطة، أي مجموعة عمليات تنظيم، وتكوين فريق من العاملين القادرين على تسيير هذا الجهاز، أي عملية تكوين القوى العاملة، وعمليات تتصل بتوجيه تنفيذ هذه الخطة، ومتابعة تنفيذها، وعمليات تتصل بقياس النتائج وتقييمها،أي الرقابة على عمل الجهاز. فالحديث عن العملية الإدارية على مستوى منظمة واحدة ينصرف إلى مجموعة من عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة على النتائج، وبنفس هذا المفهوم نتحدث عن عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية كعملية منظمة ومدارة، كعملية فيها منطق العملية الإدارية على مستوى المنظمة الواحدة. أي أنها عملية مخططة

على المستوى القومي، ومنظمة على المستوى القومي، يدخل فيها عمليات تكوين فرق العمل كعمليات منظمة ويدخل فيها نفس منطق عملية توجيه التنفيذ ومتابعة التنفيذ والرقابة على النتائج. وصحيح أن اختلاف نطاق العملية وحجم المشكلة قد يؤدي إلى اختلاف في منطق العملية الإدارية، فمنطق العملية الإدارية بهذا المفهوم على مستوى المنظمة الواحدة وفي داخل قطاع معين قد يختلف من حيث حجم المشكلة، ومن حيث نطاق العمليات عن منطق العملية الإدارية عندما نتصورها على مستوى الاقتصاد القومي كوحدة.

ونحن إذاً أمام نظرتين متضادتين متعارضتين تماماً: نظرة تقليدية ليبرالية تنظر إلى عملية التنمية كعملية طبيعية تلقائية يمكن أن تحدث في المجتمع دون أن تكون عملية منظمة ومدارة على المستوى القومي من قبل الحكومة، بل لا تطالب الحكومة في استحداث هذه العملية وفي تنظيمها وفي إدارتها بأكثر من دور الموفر لحد أدنى من المستلزمات الأساسية مثل الأمن الداخلي والخارجي والعدالة وتوفير الحد الأدنى من الخدمات العامة التي لا يمكن أن يتوفر للحافز الفردي الدافع على توفيرها. والنظرة الأخرى المضادة، نظرة تتجه إلى أن تجعل عملية التنمية الاقتصادية الشاملة المسئولية الأولى والأساسية، وأحيانا المسئولية الكبرى للحكومة أو الدولة، وتنظر إلى هذه العملية باعتبارها عملية مخططة، منظمة، موجهة، هادفة، خاضعة لمنطق التوجيه والرقابة من السلطة المركزية أي من الحكومة.

ونحن ننظر إلى هذه المشكلة من زاوية النظرة الثانية، ونريد أن ننظر من خلال هذه الزاوية بحد أدنى من التفكير الأيديولوجي، نريد أن ننظر إلى مشكلة التنمية كمشكلة تنظيمية باعتبار أننا ملتزمون بالنظرة الثانية فإنها لا يمكن أن تكون عملية طبيعية تلقائية، ولا بد أن تكون عملية منظمة ومدارة. والذي نريد استكشافه هو طبيعة عمليات ومشكلات التنظيم والإدارة التي تتصل بعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بهذا المفهوم ونركز ليس على الأفضلية مذهبياً لنظام

بالقياس إلى نظام آخر، بل ننظر إلى المشاكل التنظيمية والإدارية بوصفها مشاكل فنية إلى أقصى حد ممكن ومجردة إلى أبعد حد ممكن من الاعتبارات المذهبية وأننا نبحث عن الحل التنظيمي والإداري الذي يحقق أقصى نتائج للمجتمع بأدنى تكلفة وبأدنى أعباء تقع على المجتمع، دون أن نناقش الأهداف التي يطلبها المجتمع. فالمجتمع هو صاحب الحق في تحقيق أهدافه، ودورنا كمنظمين وكقيادات إدارية أن نساهم في استنباط الحلول الإدارية والتنظيمية الكفيلة بتحقيق أهداف المجتمع كما حددها المجتمع إلى أقصى درجة وبأدنى تكلفة اجتماعية. وهذه التكلفة ليست اجتماعية مقيمة فقط بالمعيار النقدي وإنما أيضاً بالمعايير الحقيقية.

ولنا تعقيب

يبدو فكر د.فؤاد شريف واضحاً تماماً إذ هو يركز على المنطق الإداري في عملية التنمية ويستبعد التأثيرات المذهبية أو العقائدية Ideology ، ومن أسف أن حكومات الثورة لم تتمسك بهذا الفكر الراقي وخلطت بين الاعتبارات الإيديولوجية وبين المقومات الصحيحة لإدارة التنمية فكان ما كان من قرارات تعسفية بتأميم آلاف الوحدات الإنتاجية وما سبقها من استيلاء على الملكيات الزراعية وإصدار ما سمي بقانون الإصلاح الزراعي، والقرارات المتتالية بتخفيض القيمة الإيجاريه للمساكن مما أهدر العائد الاقتصادي لمالكيها وأضر ضرراً بالغاً بفرص واحتمالات الاستثمار العقاري مما نعاني آثاره حتى الآن.

والآن نعاود القراءة في تراث د.فؤاد شريف الفكري

2. مشاكل أساسية في التنظيم والإصلاح الإداري

...هناك أساساً أحد مدخلين إلى إعادة التنظيم الحكومي بمفهومها الواسع، فإما أن نعيد النظر وندخل التغيير على التنظيمات الرسمية القائمة،أو أن نركز على الأفراد على مستويات مختلفة، أو في قطاعات معينة، أو في مراكز معينة.واتجاهي شخصياً هو أن المدخل الثاني، هو المدخل الفعال الكفيل بتحقيق نتائج فعالة، وإنتاج

آثار حقيقية للتغيير المطلوب، ثم يجب أن نجيب عن السؤال الخاص بكيف نخطط ونقود عملية التغيير المطلوبة هذه؟ إذا دخلنا عليها بطريقة باعتبار أنها أساساً مشكلة أفراد.

... لذلك أركز اليوم على سؤال.. هو كيف نحرك عملية التنمية الإدارية في مختلف القطاعات، وفي مختلف الأجهزة باعتبار، أولاً أن عملية التنمية الإدارية بالمفهوم الذي سنوضحه بدقة بعد قليل عملية من عمليات النمو الذاتي التي يجب أن تنبع من مختلف القطاعات والأجهزة، حتى لو وجدت أجهزة مركزية تخدم هذه العملية، وتقدم خدمات معينة للأجهزة المختلفة التي تمارسها وإنما المهم هو أن تمارس عملية التنمية الإدارية داخل كل قطاع، وداخل كل جهاز في كل قطاع، وأن تنبع بطريقة ذاتية، وبقوة ذاتية من داخل هذه الوحدات، وباعتبار أيضاً أن عملية التنمية الذاتية هي المدخل المباشر لإعادة تنظيم أي جهاز من هذه الأجهزة، أو زيادة طاقته أو حيويته، أو قدرته على الأداء الفعلي، وباعتبار أيضاً أن القيادات الإدارية الممثلة في حضراتكم هي القيادات المسئولة مباشرة عن قيادة هذا النوع من التنمية داخل هذه الأجهزة. ونحن نفرق بين ما نسميه القيادات الإدارية، وبين صانعي السياسة، وبين القوة العاملة المنفذة على مختلف المستويات، بما فيها الرئاسات من مستوى صف التنفيذ الأول إلى أعلى مستوى القيادات الإدارية، ونتصور أن القيادات الإدارية التي هي الصف الأول من الرئاسات التي ترجع مباشرة إلى القيادة السياسية والتي تتولى المسئولية الإدارية العليا داخل وحدات التنفيذ بالنسبة لتوجيه هذه الأجهزة، نتصور أن هذه القيادات الإدارية هي القيادات الإدارية في هذا التعريف، والتي لو حاولنا أن نحصرها عدداً، سنجد أن في استطاعتنا أن نضيق التعريف وتقصرها على الصف الأول أي الوزارات والمؤسسات مثلاً، فيكون مجموع الحصر قد لا يزيد على 200 شخص، أو أن نوسع نطاق هذا التعريف، ونترل إلى بعض المستويات إلى حد أن ندخل فيهم جميع

الأفراد في مختلف مستويات الرئاسة الذين يحتمل أن يصلوا إلى الصف الأول مثلاً خلال خمس سنوات قادمة، فنحصل على مجتمع أكبر قد يصل إلى ستة آلاف أو سبعة آلاف قيادة من هذه القيادات.

هذه القيادات نحددها أو نحاول أن نحصرها ثم نسلط عليها النظر، ونتكلم أساساً عن تنمية هذه القيادات باعتبار أنها تلعب دوراً مزدوجاً، وازدواج هذا الدور الذي تلعبه ناتج من أنها تتوسط مسالك التوصيل بين القيادات السياسية، وبين القوة العاملة المنفذة على مختلف المستويات، ومن الممكن إذا سلكت هذه القيادات سلوكاً معيناً أن تحجز تأثير القيادة السياسية على مواقع التنفيذ، وتحجز البيانات عن الواقع والحقائق في مواقع التنفيذ عن القيادات، فتشل هذه القيادات ومن الجائز أن تجمد فاعليتها، وأن تقوم بدور طبقة عازلة بين قوة دفع هذه التيارات، وبين النتائج الفعلية. وأعتقد أن الميثاق قد تصور هذه النظرة عن هذه القيادات، وسنرى أن الميثاق عندما تكلم عن القيادات تكلم عن الانحرافات وربط بين مظاهر معينة من هذه الانحرافات وبين سلوك هذه القيادات، وتخوف من وقوع هذه الانحرافات وأبرز أهمية العمل الإيجابي للحد منها أو لتجنبها كلية.

هذه القيادات الإدارية بحكم موقعها الاستراتيجي في التنظيمات الإدارية في مجتمعنا قادرة على أن تقوم بدور فعال في الاتصال بين القيادة السياسية، وبين قوة العمل المنفذ، أو قادرة على أن تعطل نظام الاتصال كلية، فتشل القيادات عن العمل الفعال لأن الحقائق والبيانات لا تصل إليها. وقد ثبت ذلك حتى في أقدر الأجهزة كفاية فقد أثبتت كل الدراسات التي أجريت عن جهاز الحرب النازي، أن من أسباب فشله أن القيادات كانت في مختلف المستويات تحجز البيانات الواقعية عن القيادة السياسية في القمة، بحيث أصبحت القيادة السياسية تفاجأ طول الوقت بمفاجآت، وأصبح الموقف موقف مفاجآت، وبدلاً من أن تخطط، تواجه المواقف بطريقة الطوارئ، ،وأصبحت تعمل كما تعمل سيارة المطافئ، وبذلك تفقد القيادة

السياسية قدرتها على التوجيه نتيجة تدهور أو انهيار نظام الاتصال الفعال بين القمة وبين القاعدة، كذلك من الممكن أن نتصور أن هذه القيادات تسلك سلوكاً هادفاً إلى حفظ مراكزها أو المحافظة على أوضاعها أو زيادة امتيازاتها أو السلامة أولاً والأمن ثم الأقل أماناً، وعدم الميل إلى التجديد والتغيير الذي يؤدي إلى نتائج جليلة ومطلوبة، فمثل هذا السلوك من الممكن أيضاً أن يضعف فاعلية القيادة السياسية العليا في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويرّد أحياناً مثل هذا الجمود الذي يوجد في بعض الأجهزة إلى الروتين نفسه، أو إلى لوائح وإجراءات سير العمل نفسها، وننسى أن هذه اللوائح والإجراءات أو النظم – في الواقع – هي من خلق القيادات الإدارية في مرحلة معينة. ونحن لا نستطيع أن نتكلم عن السلوك الفعلي في أداء العمل بمعزل عن نوع هذه القيادات، واستعدادات هذه القيادات، ونمط السلوك الأساسي الذي يمثله، وقد نوه الميثاق هنا أيضاً بعدد من الانحرافات – ليس على سبيل الحصر بطبيعة الحال– من الممكن أن تؤدي التعقيدات المكتبية فيها إلى شلل عملية التجديد والتطوير المطلوبة لتحقيق نتائج معينة، ويمكن أن نستطرد في وصف هذه الانحرافات ربما إلى حد أن ننتهي إلى القول، مثلاً بديكتاتورية البيروقراطية كما قال " ماكس ويبر" أنه من الممكن أن تكبر البيروقراطية في المجتمع الحديث وتتضخم لدرجة أن تصبح حقيقة هي الطبقة الحاكمة أو بدلاً من ديكتاتورية البروليتاريا كما نتصور ستحل محلها ديكتاتورية البيروقراطية مثلاً أو إلى حد القول بنظرية الطبقة الجديدة كما اكتشف بعض القادة اليوغسلافيين. ونستطيع أن نحصر مظاهر لا نهائية لهذه الانحرافات بخلاف المظاهر التي عددها الميثاق على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، منها مثلاً ما نلاحظه من ميل أي جهاز إلى أن يهيئ نفسه من ناحية القدرة والطاقة لحد أدنى من الإنجاز الذي يحافظ على مظهرية الأداء، أو يجعله قادراً على مواجهة طوارئ معينة، وليس من الضروري أن يوصله هذا إلى قمة الأداء الممكن في ظروف معينة.

ومن الممكن أن نتصور أن بعض الأجهزة تميل أو بعوامل نابعة من ذاتها أو بضغوط خارجية أن تتحول إلى مجرد وكالات توظيف فالعملية كلها هي وظائف يتكسب منها عدد معين من الأفراد. أو ممكن أن نتصور أن بعض القيادات الموجودة على مستويات عالية والتي نتصور أيضاً أن طبيعة عملها هو التجديد والابتكار واتخاذ القرارات والرقابة والتوجيه لو أننا تأملنا طبيعة عملها اليومي نجدها في الواقع تتحول إلى طبقة من الكتبة الممتازين أو العظام، ولكن عملهم اليومي لا يختلف عن العمل اليومي الذي يمارسه عمال المكاتب أو الكتبة، ومن الممكن أن نتصور عدداً لا نهائياً من هذه الانحرافات، فمن الممكن أن نتصور البيروقراطية القديمة التي لا زالت موجودة في بعض الجيوب، مع التغيير الذي شمل الجهاز الحكومي. ونلاحظ أحياناً مقاومة منتظمة من البيروقراطية القديمة لتغييرات معينة أو تطويرات معينة في التنظيمات الحكومية، ويمكن أيضاً أن نتصور مظاهر السلوك المختلفة التي تنشأ عن تنازع السلطات والمقاومات غير الرسمية الموجودة داخل الأجهزة لعملية التطوير إلى آخر هذه المظاهر المرضية التي يحاول خبراء التنظيم أن يتخصصوا في تشخيصها، ومحاولة تحليل أسبابها.

... في مفهومي الشامل أن الرئاسات على مختلف المستويات تندرج في عملية التنمية الإدارية وأتصور أن التغيير في سلوك وقدرات هذه القيادات هو زيادة قدرة هذه القيادات على بناء منظمات جديدة، تمارس اختصاصات جديدة، وتؤدي أعمالاً مطلوبة بطرق جديدة بفاعلية وكفاية، بمعنى أنها تحقق الأهداف المطلوبة وفي توقيتها، وبطريقة اقتصادية أيضاً، وهذا يتضمن زيادة في قدرة هذه القيادات والدوافع المتوفرة لديها على، أولا ، استنباط أشكال تنظيمية جديدة، أو تغييرات تنظيمية تحسن الأداء المطلوب، فهناك قدرة ابتكاريه مطلوبة، ثم قدرة هذه القيادات على أنها تنمي وظائف إدارية جديدة يجب أن تمارس لم تكن تمارس من قبل فمثلاً لا يمكننا أن ننمي الصادرات دون أن ننمي أجهزة تمارس وظائف جديدة، كبحوث

التسويق الدولي مثلاً أو أنه لا يمكننا أن نمول تنفيذ الخطة دون أن نخلق أجهزة فعالة في أداء النقد مثلاً. كذلك تتضمن زيادة قدرة هذه القيادات على تطوير طريقة الأداء داخل هذه الأجهزة، لأن هذه القيادات بالضرورة هي المطلعة والمدربة للرئاسات على المستويات المختلفة، وهكذا.. فالجهاز الحكومي مثلاً من قبل الثورة يمارس وظيفة التسعير لعدد من المنتجات التموينية أو ما إليها وقد اتسع اليوم نطاق هذه الوظيفة بحيث أصبح مطلوباً من الجهاز الحكومي أن يمارس وظيفة جديدة تتمثل في تسعير مئات الألوف من المنتجات، فإلى أي حد تنمى هذه الوظيفة الجديدة، وهي قدرة الجهاز الحكومي على أن يسعر مئات الألوف من المنتجات تسعيراً ناجحاً؟ ويتضمن مفهوم التنمية الإدارية أيضاً قدرة هذه القيادات على التأثير في سلوك العاملين والمنفذين في هذه الأجهزة، فنحن عندما ننعى على الموظف الصغير نمطاً معيناً من السلوك فلا نستطيع أن تكلم عنه بمعزل عن الرئاسات المباشرة، وقد ثبت فعلاً من البحث العلمي أن أهم عامل يحكم سلوك المرؤوس هو نمط القدرة لسلوك الرئيس المباشر، فلا نستطيع في الواقع أن نتكلم عن سلوك العاملين في الأجهزة الحكومية، وما يعتريها من قصور، أو عيوب أو انحرافات بمعزل عن سلوك الرئاسات على المستويات المختلفة.

هذا هو مفهومنا إذن عن عملية التنمية الإدارية، وهي أنها عملية تغيير في قدرات القيادات الإدارية على تحقيق هذه التغييرات الأربعة، ثم أن ديناميكية العملية هو تغيير موجه، تتولى مسئوليته المباشرة القيادات في مختلف هذه الأجهزة وطابع هذه العملية أساساً هو التجديد، هو استنباط أشكال أو أساليب تنظيمية جديدة ، هو تنمية وظائف واختصاصات إدارية جديدة لا بد من ممارستها للوصول إلى النتائج المطلوبة، أو استنباط طرق جديدة لأداء هذه الاختصاصات أو الوظائف، هو التأثير الفعال على سلوك العاملين في هذه الأجهزة بما يطابق مستوى الأداء المطلوب ومحرك العملية بالضرورة هو القيادات الإدارية القادرة على إحداث هذه التجديدات.

إن هذه العملية، لا بد بالضرورة أن تولد أنواعاً معينة من الصراعات بين قيادات إيجابية متحركة، لديها ميل أكبر لدفع التغيير وبين قيادات سلبية، مهما كان موقع القيادتين من بعضهما، فيصح أن تكون النتائج مختلفة، لو كانت القيادات الإيجابية أعلى، فستكون إمكانيات نجاح التغيير أكبر مما لو كان العكس. وهذا ما يجعلنا نقول، من أين نبدأ التغيير، هل نبدأ التغيير من القاعدة؟ أو أن نبدأه من القمة؟ لا يمكن أن نبدأ عملية التغيير – بحكم قاعدة السلطة إلا من القمة – وبحكم فاعلية عملية التغيير، لا يمكن أن يتحقق هذا التطوير، ما لم تكن الإيجابية متوفرة، على أعلى مستوى.

ولنا تعقيب

تبدو في هذه المقتطفات من حديث د.فؤاد شريف ملامح فكر إداري متطور كان يبدو مختلفاً تماماً عن فكر الإدارة الذي كان سائداً في تلك الفترة من بداية الستينيات من القرن الماضي في مصر. وتتبلور المفاهيم الفكرية الجديدة التي ساقها د. فؤاد في هذا الحديث فيما يلي:

1. *مفهوم "التنمية الإدارية" Management Development باعتباره عملية تغيير سلوكي وتطوير لقدرات ومهارات القادة الإداريين الفكرية والذهنية، وشحذ توجهاتهم نحو التغيير والابتكار والتجديد،*
2. *مفهوم مسئولية كل وحدة إنتاجية عن قضية التنمية الإدارية – حتى في حال وجود أجهزة مركزية تساعد أو تباشر دوراً في إنجاز التنمية الإدارية على المستوى الوطني – ،*
3. *مفهوم " التطوير التنظيمي" باعتباره ليس مجرد تغيير في الهياكل التنظيمية للمؤسسات والشركات، ولكنه في المقام الأول تغيير سلوكي يشمل أفكار المديرين والعاملين وتوجهاتهم نحو العمل والتنظيم، وإعادة صياغة ثقافة التنظيم بالتركيز على الأبعاد الإنسانية والسلوكية،*

4. مفهوم الانحراف والتباعد بين السلوك المخطط للقادة الإداريين [أو المستهدف] وبين السلوك الفعلي، وهو ما عبرت عنه الكتابات الإدارية الحديثة فيما بعد مرحلة د. فؤاد بتعبير " المشكلة السلوكية" والتي تعتبر أساس كل المشكلات في المؤسسات والشركات والهيئات بشكل عام،
5. مفهوم " التصادم" بين أصحاب الفكر الجديد في التنظيمات المختلفة الساعين إلى التجديد والابتكار وتحسين أوضاع التنظيم بإدخال طرق ومفاهيم متجددة، وبين أصحاب المصالح والأفكار المنغلقة من القيادات الإدارية التقليدية الذين يقاومون التغيير ويرفضون التسليم بضرورته. دفاعاً عن مصالحهم ومواقعهم في المنظمات،
6. الإشارة إلى تصاعد وتضخم البيروقراطية الحكومية وسيطرتها على مقدرات التنمية وتحولها إلى ما أسماه " ديكتاتورية البيروقراطية" نتيجة التوسع في مد سلطاتها إلى كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية،
7. إبراز أهمية " الاتصالات التنظيمية" وخطورة انسداد قنوات الاتصال بين القيادات وبين القائمين بالتنفيذ في المستويات الأدنى، وأهمية التواصل السريع بين القمة والقواعد لنقل المعلومات الصحيحة والفورية عن واقع التنفيذ ومشكلاته إلى القيادات الأعلى، وكذا توضيح التوجهات الإستراتيجية والقرارات التي تتخذها القيادات العليا إلى المسئولين التنفيذيين على مختلف المستويات،

ولقد تحقق كل ما كان د. فؤاد يخشاه وينبه إليه، فقد تحول الجهاز الحكومي إلى ديناصور ولم تنجح محاولات ضبطه وتحجيمه حتى يومنا الحاضر.

والآن نعاود القراءة في تراث د. فؤاد شريف الفكري

3. مقتطفات من كتاب " السياسة النقدية في مصر"

أوضح د. فؤاد شريف حقيقة محاولته الكتابة في موضوع السياسة النقدية بتواضع شديد كما جاء في المقدمة:

" هذه المحاضرة التي ألقيت بكلية التجارة جامعة الإسكندرية على طلبة السنة الثانية في ختام دراستهم لمبادئ النقود والبنوك، لا تمثل أكثر من محاولة أولية وبسيطة لتطبيق أوليات النظريات النقدية على السياسة النقدية في بلادنا. وأرجو ألا يضلل عنوانها الكبير القارئ عن حقيقتها فهي ليست بحثاً متقدماً شاملاً عن السياسة النقدية في مصر، وإنما هي في الحقيقة محاولة لتبسيط هذه المشكلة الكبيرة وعرضها في إطار من التحليل النظري المبسط حتى تصل إلى فهم المبتدئين في دراسة النقود والبنوك. وفضلاً عن ذلك تمثل عملاً سريعا سواء من حيث التأليف أو الإعداد أو الطباعة."

الإطار الحديث لتفسير تقلبات قيمة النقد في مصر

إذا أردنا أن نفسر هذه الظاهرة[1] من وجهة نظر النظرية الحديثة كان علينا أولاً أن نبحث عن المتغير أو المتغيرات المستقلة أي التي تتغير مستقلة عن الدخل الأهلي النقدي، ويؤثر تغيرها على مستوى الدخل الأهلي، وهذه المتغيرات هي ***الصادرات والإنفاق الحكومي والاستثمار الخاص.*** وإذا كانت النظرية الحديثة قد ميزت الاستثمار وحده كمتغير مستقل فلم يكن ذلك إلا لأنها تصورت مجتمعاً صناعياً متقدماً تكون الأهمية النسبية للاستثمار فيه أكبر من الأهمية النسبية للصادرات والإنفاق الحكومي. ولكن في مصر يجب أن نأخذ في الحسبان أن قيمة

---

1 الظاهرة المقصودة هي التقلبات الحادة في قيمة النقد المصري [وكان الدكتور شريف يستخدم تعبير النقد المصري للدلالة على ما نطلق نحن عليه الآن " قيمة الجنية المصري".

الصادرات [حوالي 170 مليون مثلاً في السنوات الأخيرة] تزيد عن قيمة الاستثمار الصافي [الذي لا يتعدى عادة 50 مليون]، وتكاد تعادل قيمة الإنفاق الحكومي كما أن قيمة الصادرات أكثر تقلباً. ولذا نرتب المتغيرات المستقلة من حيث أهميتها النسبية كما يلي: الصادرات، الإنفاق الحكومي، الاستثمار الخاص.[1]

وكل زيادة في قيمة إحدى هذه المتغيرات المستقلة كالاستثمار تؤدي إلى زيادة الدخل الأهلي بقيمة أكبر من قيمة الزيادة في الاستثمار تبعاً لحجم " مضاعف الاستثمار". كذلك الأمر بالنسبة لكل زيادة في قيمة الصادرات أو قيمة الإنفاق الحكومي تؤدي إلى زيادة في الدخل الأهلي بقيمة أكبر من قيمة الزيادة في الصادرات أو الإنفاق الحكومي تبعاً لحجم مضاعف الصادرات أو مضاعف الإنفاق. ولا يختلف احتساب المضاعف في كل حالة عن الأخرى اختلافاً جوهرياً. وبالعكس إذا هبطت قيمة الاستثمار أو الصادرات أو الإنفاق الحكومي أدى ذلك إلى هبوط في الدخل الأهلي بقيمة أكبر من قيمة النقص في هذه المتغيرات المستقلة تبعاً لحجم مضاعف الاستثمار أو الصادرات أو الإنفاق الحكومي. فإذا زاد الدخل الأهلي نتيجة لزيادة في قيمة الصادرات أو الإنفاق الحكومي أو الاستثمار، أدى ذلك إلى زيادة في كل من هذه المتغيرات التابعة - ***الواردات، الإيرادات الحكومية، والادخار.***

ذلك أن كل زيادة في الدخل الأهلي تؤدي إلى زيادة في الواردات، وفي الإيرادات الحكومية، وفي الادخار. وتستمر الزيادة في الدخل، وفي المتغيرات التابعة للدخل أي التي تتغير تبعاً لتغير الدخل حتى يتم التعادل بين ***الصادرات والواردات،*** بين ***النفقات الحكومية*** وبين ***الإيرادات***، وأيضاً بين ***الادخار والاستثمار.***

---

1 كان تركيز د. شريف على الصادرات في ذلك الزمن نتيجة الأهمية القصوى لصادرات القطن والتي كانت تعتبر المصدر الأهم للدخل الأهلي حسب تعبيره.

الصادرات [حوالي 170 مليون مثلاً في السنوات الأخيرة] تزيد عن قيمة الاستثمار الصافي [الذي لا يتعدى عادة 50 مليون]، وتكاد تعادل قيمة الإنفاق الحكومي كما أن قيمة الصادرات أكثر تقلباً. ولذا نرتب المتغيرات المستقلة من حيث أهميتها النسبية كما يلي: الصادرات، الإنفاق الحكومي، الاستثمار الخاص.[1]

وكل زيادة في قيمة إحدى هذه المتغيرات المستقلة كالاستثمار تؤدي إلى زيادة الدخل الأهلي بقيمة أكبر من قيمة الزيادة في الاستثمار تبعاً لحجم " مضاعف الاستثمار". كذلك الأمر بالنسبة لكل زيادة في قيمة الصادرات أو قيمة الإنفاق الحكومي تؤدي إلى زيادة في الدخل الأهلي بقيمة أكبر من قيمة الزيادة في الصادرات أو الإنفاق الحكومي تبعاً لحجم مضاعف الصادرات أو مضاعف الإنفاق. ولا يختلف احتساب المضاعف في كل حالة عن الأخرى اختلافاً جوهرياً. وبالعكس إذا هبطت قيمة الاستثمار أو الصادرات أو الإنفاق الحكومي أدى ذلك إلى هبوط في الدخل الأهلي بقيمة أكبر من قيمة النقص في هذه المتغيرات المستقلة تبعاً لحجم مضاعف الاستثمار أو الصادرات أو الإنفاق الحكومي. فإذا زاد الدخل الأهلي نتيجة لزيادة في قيمة الصادرات أو الإنفاق الحكومي أو الاستثمار، أدى ذلك إلى زيادة في كل من هذه المتغيرات التابعة - ***الواردات، الإيرادات الحكومية، والادخار.***

ذلك أن كل زيادة في الدخل الأهلي تؤدي إلى زيادة في الواردات، وفي الإيرادات الحكومية، وفي الادخار. وتستمر الزيادة في الدخل، وفي المتغيرات التابعة للدخل أي التي تتغير تبعاً لتغير الدخل حتى يتم التعادل بين ***الصادرات والواردات،*** بين ***النفقات الحكومية*** وبين ***الإيرادات***، وأيضاً بين ***الادخار والاستثمار.***

---

1 كان تركيز د. شريف على الصادرات في ذلك الزمن نتيجة الأهمية القصوى لصادرات القطن والتي كانت تعتبر المصدر الأهم للدخل الأهلي حسب تعبيره.

وبزيادة الدخل الأهلي تبدأ الواردات في الزيادة وتتخلف قليلاً وراء الزيادة في الصادرات، وتستمر الزيادة في الدخل والواردات حتى يتحقق التوازن في ميزان المدفوعات ويستقر الدخل الأهلي عند مستوى مرتفع. وبالعكس تماماً في حالة هبوط أسعار القطن. ولو كان لدينا سلسلة زمنية للدخل الأهلي تمتد على فترة كافية لكان من المحتمل أن تتبين ارتباطاً واضحاً بين التقلبات في سعر القطن وبين التقلبات في الدخل الأهلي النقدي. فإذا ارتفع سعر القطن وزادت قيمة الصادرات زاد الدخل الأهلي بقيمة أكبر تبعاً لحجم المضاعف، وتؤدي الزيادة في الدخل إلى زيادة الواردات. ذلك أن الإنفـــاق على الواردات [المقصود الواردات من السلع الاستهلاكية] يتوقف على حجم الدخل من ناحية وعلى الميل الحدي إلى الاستيراد من ناحية أخرى. ويتوقف الميل الحدي إلى الاستيراد على مجموعة من العوامل أهمها:

1. **مدى تفضيل المستهلكين للمنتجات الأجنبية** على المنتجات المحلية البديلة إن وجدت، فكلما زاد هذا التفضيل كلما زاد الميل الحدي إلى الاستيراد وبالعكس. ومن المشاهد في مصر أنه كلما ارتفع دخل المستهلك كلما زاد تفضيله للمنتجات الأجنبية وزادت نسبة ما ينفقه من الدخل على المنتجات الأجنبية.
2. **أسعار الواردات بالنسبة لأسعار المنتجات المحلية البديلة**، فكلما ارتفعت أسعار المنتجات المحلية البديلة بالنسبة لأسعار الواردات البديلة كلما زاد الميل الحدي إلى الاستيراد وبالعكس، وكلما توفرت المنتجات المحلية التي تحل محل الواردات كلما زادت مرونة الإحلال بين الواردات والمنتجات المحلية البديلة لها. أما إذا لم تتوفر هذه المنتجات محلياً فإن مرونة الإحلال تكون صغيرة. وكلما كانت مرونة الإحلال كبيرة كلما تغير الميل الحدي إلى الاستيراد تبعاً لفروق الأسعار، فيزيد كلما ارتفعت أسعار المنتجات المحلية بالنسبة لأسعار الواردات، وبالعكس.

3. **توزيع الدخل الأهلي**، قد يتغير توزيع الدخل الأهلي في فترات الرواج وفترات الكساد، فيؤدي ارتفاع الأسعار في الحالة الأولى إلى إعادة توزيع الدخل الأهلي لصالح الطبقات ذات الدخول الكبيرة والمتغيرة على حساب أصحاب الدخول المحدودة والثابتة،وإذا كان المشاهد أن الطبقات ذات الدخول الكبيرة في مصر أكثر ميلاً إلى الاستيراد من غيرها، فإن إعادة توزيع الدخل الأهلي لصالحها يزيد من الميل الحدي إلى الاستيراد بوجه عام. ويحدث العكس في أوقات الكساد.
4. كذلك يتأثر الميل الحدي إلى الاستيراد **بمدى ارتفاع التعريفة الجمركية**، ذلك أن ارتفاع الضرائب الجمركية يرفع من أسعار المنتجات المستوردة، فإذا توفرت المنتجات المحلية البديلة، تحول الطلب من الواردات إلى المنتجات المحلية فيقل الميل الحدي إلى الاستيراد. ولذا قد تؤدي الحماية الجمركية عن طريق رفع أسعار المنتجات المستوردة وتشجيع المنتجات المحلية البديلة إلى تقليل الميل الحدي إلى الاستيراد.

وفي أوقات الرواج ترتفع أسعار المنتجات المحلية البديلة للواردات، فيضعف أثر الحماية الجمركية لأن ارتفاع أسعار المنتجات المحلية يكون بمثابة انخفاض في الضرائب الجمركية، كما تزداد حصة أصحاب الدخول العالية والمتغيرة في الدخل الأهلي، فيزداد الميل الحدي إلى الاستيراد. وتقترن الزيادة في الدخل الأهلي من ناحية مع الزيادة في الميل الحدي إلى الاستيراد من ناحية أخرى وتستمر الزيادة في الدخل، والزيادة في الواردات حتى يتحقق التوازن بين الواردات والصادرات عن طريق التغير في الدخل وبالتالي في الإنفاق على الواردات.

وكقاعدة عامة، تتميز الدول المتخلفة اقتصادياً بعجز طاقتها الإنتاجية، وهذا يعني أن العرض الكلي للإنتاج القومي فيها غير مرن في المدة القصيرة، ونادراً ما توجد فيها موارد عاطلة، كما أن عوامل الإنتاج فيها لا تتميز بقابلية كبيرة للانتقال. ولذا تؤدي زيادة الإنفاق الحكومي إلى رفع الأسعار أكثر مما تؤدي إلى زيادة الإنتاج الحقيقي.

ولكن أي الأسعار؟ بطبيعة الحال لن تؤدي زيادة الإنفاق الحكومي إلى رفع أسعار السلع القابلة للتصدير والتي تتحدد أسعارها بفعل الطلب العالمي بالنسبة للعرض العالمي، بل تؤدي زيادة الإنفاق الحكومي إلى رفع أسعار المنتجات المحلية البديلة للواردات، فترتفع أسعار هذه المنتجات بالنسبة لأسعار الواردات البديلة، مما يؤدي إلى زيادة الميل الحدي إلى الاستيراد بسبب أثر فرق السعر Price effect؛ فإذا أدت سياسة الإنفاق الحكومي إلى رفع أسعار المنتجات المحلية البديلة للواردات دون رفع أسعار الصادرات أدى ذلك إلى زيادة العجز في ميزان المدفوعات.

وقد يمكن تصور إمكان نجاح سياسة زيادة الإنفاق الحكومي في مثل هذه الظروف في الخروج بالبلاد من الكساد إذا صحب تخفيض سعر الصرف وتقييد الواردات، زيادة في مرونة عرض الإنتاج المحلي عن طريق اتخاذ إجراءات فعالة لزيادة الإنتاج الصناعي وتنويعه، ولم يكن من فعل المصادفة أن الدعوة إلى التصنيع لم تأخذ مجراها الفعال إلا بعد الكساد العالمي ليس فقط في مصر بل وفي كثير من بلاد العالم المتخلفة اقتصادياً.

ويختتم د. فؤاد شريف بحثه عن السياسة النقدية بالعبارة التالية:

من هذا الاستعراض المبسط لأسباب التقلبات الاقتصادية في مصر، ومدى فاعلية أسلحة السياسة النقدية والمالية في التغلب عليها، نرى مدى اعتماد الاقتصاد القومي على عوامل خارجة عن سلطة صانعي السياسة النقدية، ومدى ضعف أسلحة الدفاع التي نملكها للحد من هذه التقلبات؛ إذ لا تملك السلطات النقدية في أوقات الكساد أكثر من تخفيض القيمة الخارجية للعملة والحد من الواردات، وبالعكس في أوقات التضخم. وليس من الميسور إتباع سياسة نقدية مستقلة بزيادة الإنفاق الحكومي وعرض النقود في أوقات الكساد ما لم تؤدي سياسة التصنيع إلى تقليل الميل الحدي إلى الاستيراد بدرجة ملموسة. أما في أوقات التضخم فإن السلطات النقدية تكون أقدر على الحد من ارتفاع الأسعار بالحد من الإنفاق الحكومي ومن الكمية الإجمالية للنقود وبقدر ما ستنجح سياسة التصنيع الواسع

النطاق وبرامج التنمية الاقتصادية في تنويع الإنتاج القومي وزيادة كفايته بقدر ما نتوقع لمصر إمكان إتباع سياسة نقدية مستقلة، وزيادة قدرة الاقتصاد القومي على مقاومة التقلبات الاقتصادية الوافدة عليه من الخارج.

ولنا تعقيب

تبدو دقة التحليل وقوة المنطق في هذه العبارة الأخيرة للدكتور فؤاد شريف وكأنها تصف ما يجري في الاقتصاد المصري حالياً وبعد ما يقرب من خمسين عاماً منذ كتبت تلك الدراسة.

إن مشكلة الاقتصاد المصري حالياً قد تفاقمت ليس فقط بسبب زيادة الميل الحدي إلى الاستيراد وضعف الطاقة التصديرية للإنتاج المحلي، بل أيضا نتيجة قصور الاستثمار وضعف الميل إلى الادخار لدى المصريين، واتجاه السياسة النقدية إلى تمويل عجز الموازنة العامة بالاقتراض المحلي الأمر الذي يزيد في حدة الكساد بسحب نسب كبيرة من النقد وتخفيض النقود المتداولة مما يزيد في حدة الكساد وهكذا.[1]

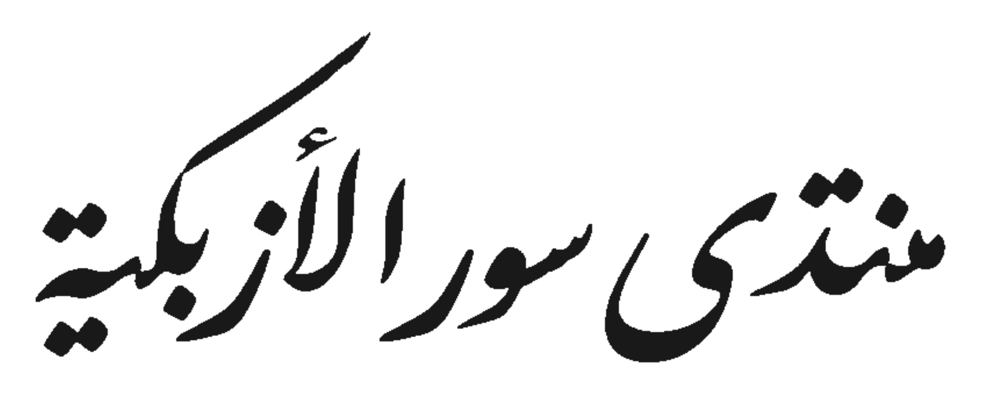
ويبدو من كتابات د. فؤاد أن المخرج الحقيقي لحل المشكلة الاقتصادية في مصر يتوقف على قدرة الحكومة في إقامة التوازن بين المتغيرات المستقلة والتابعة التي تشكل هيكل الاقتصاد الوطني، وهي:

1. *تـوازن الصـادرات والـواردات*
2. *تـوازن الاستثمـار والادخـار*
3. *توازن النفقات والإيرادات الحكوميـة*

والمعنى أن المشكلة الحقيقية التي لا تزال تواجهنا في مصر هي مشكلة " إدارة التنمية" .

---

1 [بلغت تكلفة خدمة الدين المحلي في عام 2004 ما يقرب من 53 مليا ر جنيه حسب تصريح وزير المالية د. مدحت حسنين المنسوب إليه في جريدة أخبار اليوم العدد رقم 3113 الصادر يوم السبت 3 يوليو 2004


منتدى سور الأزبكية
WWW.BOOKS4ALL.NET

(2) المحطــــة الثــانيــــة

بداية الممارسة والحياة الوظيفية

1963 - 1956

تمهيد

عقب تخرجي من كلية التجارة بجامعة الإسكندرية في يونيو 1956 شرعت في البحث عن وظيفة تحقق ما كنت أحلم به أيام الدراسة وخاصة فترة تتلمذي على يدي أستاذي دكتور فؤاد شريف. وبدأت أتلقى خطابات من هيئات ومؤسسات حكومية وشركات أعمال حصلت على قوائم الخريجين من الكلية تدعوني– وغيري من أوائل الخريجين – للتقدم لشغل وظائف فيها ومنها مصلحة الضرائب ومكتب خبراء وزارة العدل وشركة شل للبترول قبل أن يجري تمصيرها وتصبح مصر للبترول.

وفي زيارة للقاهرة تقدمت بطلب توظف إلى شركة إسو Esso للبترول وتمت إجراءات اختباري وتعييني في نفس اليوم مما كان له وقع غريب في نفسي أن أجد تطبيقاً عملياً لما اخبرنا به أستاذنا دكتور فؤاد عن الإدارة المتقدمة التي تتخطى الروتين وتتعامل بأساليب تتسم بالمرونة وعدم تركيز الصلاحيات في المستويات العليا فقط. وكان الراتب الذي تقرر لي هو مبلغ ثلاثين جنيها شهرياً في وقت كان راتب الخريج الجامعي في الحكومة اثني عشر جنيهاً فقط. لم أتردد في القبول رغم أن هذا القرار كان يعني أن أنتقل للعيش في القاهرة وليس الإسكندرية حيث تقيم أسرتي. ومن غرائب الأمور أن وظيفتي كانت " **محاسب** ".

الانتقال إلى البنك الأهلي المصري

لم استمر في العمل بشركة إسو أكثر من ثلاثة أشهر في الفترة بين أغسطس وأكتوبر من عام 1956 حيث كنت أسعى إلى العودة مرة ثانية إلى الإسكندرية. وفي تلك الأثناء وصلتني خطابات من جهات مختلفة تدعوني للعمل بها وهي إدارة خبراء وزارة العدل وشركة شل للبترول وشركة مصر للتأمين والبنك الأهلي المصري وبنك مصر. وقد كنت متطلعاً إلى العمل في شركة مصر للتأمين وأجريت

مقابلة شخصية مع مديرها العام في ذلك الوقت أ.نجيب الحرقاني، وكانت الشركة في مقرها بشارع سليمان باشا [طلعت حرب الآن]، ولكنني ترددت في الالتحاق بها حيث كان العمل في القاهرة وأنا أريد العودة إلى الإسكندرية. كذلك أجريت مقابلة في شركة شل والبنك الأهلي المصري. وكان قراري بقبول وظيفة البنك حيث كانت في فرعه بالإسكندرية وهو ما أردته. وفي شهر سبتمبر 1956 بدأت عملي هناك لألحق بركب زملاء الدفعة محمود مرسي والذي التحق في وظيفة ببنك الإسكندرية [وقد نشأ نتيجة دمج مجموعة بنوك أجنبية في مقدمتها البنك البلجيكي]، وحنفي سليمان الذي التحق هو الآخر ببنك مصر، وكلاهما بالإسكندرية.

ورغم قصر الفترة التي أمضيتها في شركة إسو، إلا أنها كانت كافية لأحصل على قدر من المعلومات المفيدة عن واقع العمل في شركة كبرى من شركات توزيع البترول في مصر وهي تابعة لشركة أمريكية كبرى[لم تعد قائمة الآن بعد اندماجها منذ سنوات قليلة مع شركة إكسون موبيل Exxon Mobil لتصبح أكبر شركة بترول في العالم]، إذ وجدت ظروف العمل تتسم بالتنظيم والبساطة في آن واحد، ويرتبط العاملون مع رؤسائهم بروابط من المحبة والصداقة أكثر من كونها علاقات رئيس ومرؤوس.

الرحلة مع البنك الأهلي المصري

أمضيت السنوات من أواخر العام 1956 حتى منتصف العام 1961 أعمل في البنك الأهلي المصري. وبعد فصل عمليات البنك المركزي والتي كان يمارسها البنك الأهلي المصري منذ نشأته حتى وهو تحت الإدارة الإنجليزية، تم إنشاء البنك المركزي المصري ووجدتني من بين العاملين الذين تقرر انتقالهم إلى البنك الجديد. وأود أن أبين هنا لمحات من طبيعة العمل بالبنوك آنذاك لتوضيح مستوى الفكر الإداري السائد في تلك الفترة :

1. كان الجانب الأكبر من نشاط البنوك المصرية في ذلك الوقت متجهاً إلى خدمة قطاعات الأعمال Business بالمقارنة بالنمط الحالي الذي يتوجه بنسبة واضحة نحو الأعمال المصرفية الاستهلاكية Retail Banking. فقد كان البنك الأهلي المصري مثلاً مهتماً بتمويل صادرات القطن وكانت به إدارة مهمة اسمها "إدارة القطن" كان يرأسها وقت عملي به مصرفي بارع هو أ. مصطفى السقاف، وكان الانتقال للعمل بها أحد آمالي الأساسية طوال فترة عملي بالبنك.
2. لم تكن أنوا ع المنتجات المصرفية المتعارف عليها الآن موجودة في ذلك الوقت، فلم تتعامل البنوك في بطاقات الائتمان أو مختلف الأوعية الادخارية مثل شهادات الادخار وشهادات الإيداع بأنواعها. وكان أهم أشكال الخدمة المصرفية للأفراد هو الحسابات الجارية وبعض أشكال من حسابات الادخار كانت تأخذ شكل دفاتر ادخار مماثلة لدفتر ادخار البريد.
3. كانت البنوك وقتذاك تعنى – على الأقل هذا ما عايشته في البنك الأهلي المصري – بتكوين قدرة شاملة للعاملين فيها، لذا كانت فترة الاختبار بعد التعيين تخطط بشكل جاد لتعريض الموظف الجديد لمختلف إدارات البنك كي يكتسب المعرفة والإلمام بجميع العمليات المصرفية، ثم يتم تثبيته في الإدارة أو القسم الذي يتفق مع قدراته وميوله. وقد عايشت تلك التجربة عند التحاقي بالبنك إذ ألحقت بإدارة الحسابات العامة [وهي مدرسة مصرفية كاملة]، ثم انتقلت إلى قسم " الماكينات" كما كان يسمى إشارة إلى أنه القسم المختص بالحسابات الآلية باستخدام آلات حاسبة كبيرة تسجل عليها كافة الحسابات بطريقة يدوية، وكانت الآلات التي عملت عليها من صناعة شـركـة Burroughs السويسرية وكانت من أشهر شركات إنتاج الآلات الحاسبة في العالم. ثم انتقلت إلى قسم " الصرف الأجنبي" أو " الكامبيو"Cambio كما كان يطلق عليه ويتعامل في العملات الأجنبية والتحويلات الخارجية. وفي هذا

القسم تعرفت على عمليات مهمة تخص واحدة من أكبر الشركات المصرية في ذلك الوقت وهي شركة " بواخر البوسته الخديوية" وكان يملكها الاقتصادي المصري العبقري أحمد عبود باشا، وكانت تلك الشركة تملك بواخر عابرة للمحيطات تجوب البحار والمحيطات في العالم تنقل الركاب والبضائع. ومن أسف أننا لا نملك هذه الرفاهية الآن.

4. كانت القيادات المصرفية في ذلك الوقت تنبع من بين العاملين المبرزين في البنوك، وكانت الخبرة والكفاءة في الأساس هما معايير الاختيار للمناصب القيادية. وكان أول من تعاملت معه من تلك القيادات هو أ. أحمد حدايه وهو سليل أسرة عريقة بالإسكندرية، وكان رئيساً لقسم الحسابات حين التحقت بالعمل بالبنك. كما عملت تحت رئاسة أ. محمد محمود فهمي مدير البنك الأهلي فرع طوسون في ذلك الوقت، وقد أصبح بعد ذلك من عمالقة الخبراء المصرفيين وتولى منصب العضو المنتدب لبنك الإسكندرية التجاري والبحري بعد إنشاءه في أوائل الثمانينيات من القرن الماضي، وأ.راغب حبشي مدير الحسابات بالبنك ثم مدير مساعد فرع طوسون ، وأ. محمد سيد أحمد رئيس قسم الكامبيو، والسيد/ باشكانجي وهو أرمني وكان يرأس قسم الماكينات .

5. والطريف أن أغلب هؤلاء القادة النابهين لم يكونوا من بين خريجي الجامعات، بل هم حصلوا على دراساتهم الثانوية وشهادات متوسطة. ولكن العبرة لم تكن بالشهادات الجامعية في ذلك التاريخ ، بل كان الأساس الخبرة والمهارة والقدرة على التعلم والتعامل مع الغير وتحقيق الأداء الأمثل. وقد كانوا جميعاً يتصفون بتلك المهارات والمميزات، وكانوا ينصحوننا عند أول تعامل معهم " أن العمل بالبنك يختلف عن الدراسة التي حصلنا عليها في الكلية، وأننا مطالبون بإعادة التعلم حتى نستطيع التلاؤم مع متطلبات العمل المصرفي".

6. كان إعداد الخبرات والقيادات المصرفية لا يعتمد فقط على اكتساب الخبرة من واقع الممارسة وتوجيهات الرؤساء والمشرفين، بل كان " معهد الدراسات المصرفية" آلية مهمة في تدريب العاملين وإعداد القيادات إذ كان ترشيح الموظف لدورة بالمعهد مؤشراً على قرب ترقيته إلى وظيفة إشرافية.
7. كان نظام تقويم الأداء كما عايشته في البنك الأهلي المصري يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر وتقويمه لأداء مرؤوسيه، ثم تعقد جلسة مناقشة بين الرئيس وكل من هؤلاء المرؤوسين على انفراد حيث يطلع الرئيس الموظف على تقرير تقويم أداءه ويشرح له الأسس التي تم بناء عليها تقدير كفاءته. وكان الموظف يحصل على فرصة حقيقية لمناقشة رئيسه فيما انتهى إليه من تقدير لكفاءته ويشرح وجهة نظره. ويكون التقرير النهائي وتقدير الكفاءة المثبت به نتيجة للمناقشة والحوار بين الرئيس والمرؤوس. وأتصور أن البنك كان سابقاً لكثير من المؤسسات بهذا التطبيق المتطور لنظام قياس الكفاءة لم تبلغه كثير من منظماتنا حتى الآن.
8. كانت الشفافية عنصراً مهماً في جميع ممارسات الإدارة ذات العلاقة بالموارد البشرية، فكما رأينا كانت تقارير تقويم الأداء معلنة لأصحاب العلاقة، وقرارات الترقية ومنح العلاوات ومكافآت آخر السنة Bonus كلها معروفة ومعلنة وموضحة الأسباب، بحيث لم يكن هناك مجال للتأويل والاجتهاد في البحث عن الأسباب، وبالتالي لم تكن الشائعات والأقاويل معروفة في مناخ البنك.
9. كان البنك يتيح الفرص للنابهين من العاملين به للسفر في بعثات تدريبية قصيرة في البنوك العالمية التي يرتبط بها بعلاقات عمل وثيقة ومنها مثلاً بنك ميدلاند Midland Bank في انجلترا و بنك درزنر Dresdner Bank في ألمانيا، وكان الترشيح والاختيار لتلك البعثات يخضع لضوابط ومعايير موضوعية ومعلنة للجميع.

10. كانت أبواب القيادات الإدارية العليا في البنك مفتوحة أمام العاملين، ولم تكن هناك الموانع والحواجز المادية أو النفسية أو التنظيمية التي تحول بين العاملين في منظمات اليوم وبين قياداتهم. وكان من السهل علي مثلاً أن أطلب لقاء أ.د. نظمي عبد الحميد أستاذ الاقتصاد الكبير ووكيل محافظ البنك الأهلي بالإسكندرية لأطلب منه قبول استقالتي من البنك حين طلب مني أ.د. فؤاد شريف أن انتقل للعمل في لجنة التخطيط القومي بالقاهرة في عام 1957. وحين التقيت بالرجل وعرضت عليه طلبي نصحني أن أتروى في القرار ووعدني.بتدبير بعثة خارجية أذهب فيها للتدريب العملي بأحد البنوك الأجنبية الشهيرة وقد تتاح أيضاً فرصة للدراسات العليا في الخارج. وقد استمعت إلى نصيحته إلا أن فرصة السفر في بعثة من البنك لم تتحقق .

11. لم يكن أسلوب القيادات الهابطة من الخارج معروفاً في زمن عملي بالبنك الأهلي كما هو شائع الآن، بل كانت القيادات يتم تصعيدها من داخل هيكل العاملين بكل بنك. ولم تحدث هزات في القيادات إلا في حالات محدودة مصاحبة لحركة الإدماج بين البنوك أو في أعقاب التأميم.

مقدمات الانتقال إلى المعهد القومي للإدارة العليا

طوال فترة عملي بالبنك الأهلي المصري ثم البنك المركزي المصري كنت وزملائي خريجي شعبة إدارة الأعمال على اتصال دائم بأستاذينا دكتور فؤاد ودكتور الشربيني واللذين كانا قد انتقلا للعمل بكلية التجارة جامعة القاهرة نقلاً من تجارة الإسكندرية حيث صادفا هناك ألواناً من المقاومة كما علمنا منهما مما جعلهما يتركان تلك الكلية. وكان دكتور فؤاد على اتصال بالمسئولين الذين تبينوا خبراته وقدراته وبدأ في تقديم المشورة في جهات مهمة منها لجنة التخطيط القومي متعاونا مع سكرتيرها العام آنذاك عالم الفلك الكبير أ.د. إبراهيم حلمي عبد الرحمن وطاقم خبراءها الأوائل د. أحمد المرشدي ود. محمود الشافعي. وقد طلب مني

دكتور فؤاد في تلك الفترة أن أترك البنك الأهلي لأنتقل إلى لجنة التخطيط القومي إلا أن إجراءات التعيين في اللجنة تعطلت ولم يتم هذا النقل. كما كان للدكتور فؤاد دور مهم في إنشاء وإدارة " المؤسسة الاقتصادية " في يناير 1957 وظل يقدم خبراته ومساندته لرئيسها الأول السيد/ حسن إبراهيم عضو مجلس قيادة الثورة ثم الدكتور عبد المنعم القيسوني الذي تولى أمورها بعده. كذلك كان للدكتور فؤاد اتصال وثيق بجهاز التعبئة العامة ورئيسه اللواء أمين أنور الشريف وذلك قبل ضم مصلحة الإحصاء إليه ليصير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء فيما بعد. وفي تلك الفترة كان الدكتور فؤاد شريف ملأ الأسماع والأبصار وبدأ نجمه يلمع في أوساط الدولة العليا ومقرباً من السيد/ عبد اللطيف البغدادي الذي كان يشغل منصب وزير التخطيط وجعل منه مستشاراً له. كما اقترب د. فؤاد بعد ذلك من السيد/ زكريا محي الدين وشارك في كثير من الأنشطة ذات الطابع الوطني.

تأميم شركة القناة تحول غيّر مسار الإدارة المصرية

كان تأميم شركة القناة في 27 يوليو 1956 بداية عهد جديد للإدارة المصرية تواجه فيه مباشرة أوضاعاً تتسم بالتعقيد التقني فضلاً عن الاضطرار للتعامل في محيط عالمي يتسم بالعدوانية والتحفز لإفشال التجربة. فقد صدر قانون تأميم الشركة العالمية لقناة السويس البحرية [شركة مساهمة مصرية] كي يقضي بأن تنتقل إلى الدولة جميع ما لها من أموال وحقوق وما عليها من التزامات، كما تحل جميع الهيئات واللجان القائمة على إدارتها. كذلك نص القانون على تعويض المساهمين وحملة حصص التأسيس عما يملكونه من أسهم وحصص.

وقد نص قانون التأميم على مجموعة من المبادئ المهمة التي صارت نمطاً تقليدياً بعد ذلك حين إنشاء هيئات جديدة خارج نطاق الجهاز الحكومي التقليدي والتي تم تقنينها في قانون الهيئات العامة رقم 61 لسنة 1963 وإن لم يتم تفعيلها في أرض الواقع بنفس الزخم والقدرة التي تمت في حالة هيئة قناة السويس. ومن تلك

المبادئ النص على أن يكون للهيئة جميع السلطات اللازمة لتمكينها من تحقيق أغراضها " دون التقيد بالنظم والأوضاع الحكومية" ، وأن " يكون لها ميزانية مستقلة يتبع في وضعها القواعد المعمول بها في المشروعات التجارية، وذلك دون إخلال برقابة ديوان المحاسبة على الحساب الختامي". كذلك تميزت هيئة قناة السويس بهيكل خاص للرواتب والمكافآت يحدده قرار رئيس الجمهورية الصادر بإنشائها، وبمعنى أنها لم تكن مقيدة بهيكل الرواتب والمكافآت الحكومية.

ملاحظة مهمة على نمط اتخاذ القرار

تدل المعلومات المنشورة عن قرار تأميم شركة قناة السويس أن الرئيس جمال عبد الناصر لم يشرك الوزراء وقادة الثورة الآخرين في اتخاذ القرار، بل اكتفى كما أشارت جريدة الأهرام[1] إلى الاجتماع بهم في الساعة السادسة يوم 27 يوليو 1956 بمترله في الإسكندرية " حيث عرض عليهم مشروع القرار الخاص بتأميم شركة قناة السويس". ويبدو أن هذا كان النمط السائد في اتخاذ القرارات حيث تركزت كل السلطات في يد الرئيس.

مجلس إدارة هيئة قناة السويس

نص القانون على أن يتولى إدارة مرفق المرور بقناة السويس هيئة مستقلة يكون لها الشخصية الاعتبارية، وتلحق بوزارة التجارة[2]. وتنفيذاً لهذا النص صدر قرار رئيس الجمهورية بتشكيل هيئة إدارة قناة السويس على النحو التالي:

---

1 جريدة الأهرام، العدد رقم 25437 الصادر في 27 يوليو 1956.

2 على الرغم من الأهمية القصوى لهيئة قناة السويس التي حلت محل شركة القناة المؤممة، وعلى الرغم من الاعتبارات السياسية الدولية الخطيرة التي أحاطت بعملية التأميم، إلا أن قانون التأميم ألحق الهيئة الجديدة بوزارة التجارة خلافاً للبدعة التي ظهرت بعد ذلك وتمثلت في إلحاق الكثير من المؤسسات والهيئات بل والشركات إلى رئاسة الجمهورية . وقد أصبحت هيئة قناة السويس الآن تابعة لمجلس الوزراء وحارب أحد رؤسائها السابقين لمنع نقل تبعيتها إلى وزارة النقل البحري والتي أنشأت في السبعينيات من القرن الماضي.

1. محمد حلمي بهجت بدوي ....رئيسـاً
2. م. محمود يونس نائباً للرئيس وعضواً منتدباً للهيئـة
3. بدوي إبراهيم حمودة وكيـل مجلس الـدولـة
4. م.إبراهيم زكي وكيل وزارة الأشغال لشئون الـري
5. نبيه يونس وكيل وزارة الماليـــة
6. محمد توفيق سكر عميد كلية التجارة جامعة القاهرة
7. برهـان سعيد مندوب الحكومة في الشركـة
8. محمـد علـي الغتـيت
9. مهندس محمد أحمد سليـم عضو مجلس الإنتـاج
10. محمود سامي عضو مجلس النقـل البـحـري
11. د. مصطفـى الحفنـاوي المـحامـي
12. د. محمـود عبـد الباقـي العسيـري

ويلاحظ على هذا التشكيل ما يلي:

- أنه يتكون من اثني عشر عضواً بما فيهم الرئيس خلافاً للعرف الشائع أن يكون عدد أعضاء أي مجلس فردياً.
- يبدو التوازن في تخصصات الأعضاء فقد ضم مهندسين وقانونيين واقتصاديين ومحاسبين. وإن كان تخصص الإدارة غير واضحاً في التشكيل مما يعكس تخافت صوت أصحاب العلم الإداري في ذلك الوقت من أساتذة الجامعات وغيرهم.[1]

---

1 لم يكن أساتذة الإدارة بالجامعات المصرية معروفين خارجها، ولم يكن المجتمع يدرك في ذلك الوقـت أهميـة علوم الإدارة وخبراءها. وكان من اللازم الانتظار لحين بزوغ نجم أ.د. أحمد فؤاد شريف حتى يتبين المجتمـع والدولة أهمية هؤلاء الخبراء والعلماء الإداريين.

لقد كان تأميم شركة القناة سبباً مباشراً في العدوان الإسرائيلي على مصر في شهر أكتوبر 1956 ولكنه في نفس الوقت كان بداية مهمة لتجربة نجحت فيها الإدارة المصرية للقناة في وقت كانت جميع المؤشرات تشير باحتمالات الفشل نتيجة للظروف الدولية غير المحابية.

إنشاء المؤسسة الاقتصادية وبدايات القطاع العام

وفي صدد تأميم قناة السويس وما أحدثه من تأثير بالغ، يقول د. ثروت عكاشة في مذكراته[1]" وإذا كان قصر النظر السياسي لدى الخارجية الأمريكية هو الذي أشعل الشرارة التي ترتب عليها أول التأميمات في مصر، فقد كان قصر النظر السياسي لدى قادة فرنسا وبريطانيا الذين تواطأوا مع إسرائيل وانطلقوا بعدوانهم الثلاثي على مصر عام 1956 هو الذي أشعل الشرارة الثانية على نطاق أوسع، فأتاح هذا العدوان لعبد الناصر أن يفرض الحراسة على المؤسسات المالية لكل من فرنسا وبريطانيا في مصر ثم بيع أصولها ونقل ملكيّتها إلى هيئة عامة هي المؤسسة الاقتصادية سنة 1957، وهكذا انتقلت ملكية هذه الأموال عن طريق التأميم أو التمصير"

وقد أعقب انتهاء العدوان الثلاثي على مصر وانحساره عن مدن القناة في ديسمبر1956 أن فرضت الحراسة على ممتلكات ومصالح رعايا الدول المشاركة فيه وهي إنجلترا، فرنسا، بلجيكا وإسرائيل. ثم بدأت نتيجة لوقوع العدوان حركة تمصير الشركات الأجنبية المملوكة لرعايا تلك الدول والأفراد من اليهود المصريين عقاباً لهم على ما صنعته حكومات بلادهم والأهم هو لحماية الاقتصاد الوطني وتحريره من سيطرتهم الطاغية حتى ذلك الوقت. وفي إطار دعم الاقتصاد الوطني وتنظيم التعامل مع الشركات وأجزائها التي وضعت تحت الحراسة أو تم تمصيرها

---

1 ثروت عكاشة، مذكراتي في السياسة والثقافة، دار الشروق، القاهرة، 2004، ص 674 .

فقد جرى إنشاء المؤسسة الاقتصادية بموجب القانون رقم 20 لسنة 1957 لتتولى إدارة أنصبة الدولة في الشركات التي تم وضعها تحت الحراسة أو تمصيرها، ومن ثم كانت بداية التحول نحو القطاع العام.

وبالإضافة إلى المؤسسة الاقتصادية، تم إنشاء عدد من المؤسسات العامة يتولى كل منها الإشراف على قطاعات إنتاجية وخدمية جرى تمصيرها أو تأميمها ومنها:

- **مؤسسة النصر** التي آلت إليها مجموعة الشركات الجديدة التي أنشأت في إطار برنامج السنوات الخمس وألحق بها بنك الإسكندرية،
- **مؤسسة مصر** التي آلت إليها مجموعة شركات بنك مصر فضلاً عن البنك ذاته،
- **المؤسسات العامة** للنقل البحري والنقل البري والنقل النهري والصناعات الدوائية.

وقد صدر القانون رقم 60 لسنة 1962 لينظم أمور تلك المؤسسات العامة.

وكان الموقف الاقتصادي قد يبدأ يتأزم في عام 1959 حيث كانت الدولة بصدد البدء في خطة خمسية جديدة من أجل تحقيق التقدّم الذي وعدت به الشعب، كما كانت مصر تتعرض لضغوط قوية من الخارج نتيجة توجهها نحو حركة الحياد الإيجابي وما بدأت تمثله من معارضة لسياسات أمريكا والغرب عموماً في المنطقة العربية، الأمر الذي حدا بعبد الناصر إلى اتخاذ مزيد من الإجراءات لتشديد قبضة الدولة على الاقتصاد الوطني.

قيام الجمهورية العربية المتحدة وغياب النسق الإداري المتناغم

تمت الوحدة بين مصر وسوريا وقامت الجمهورية العربية المتحدة في عام 1958[1] لتصنع تحدياً بارزاً لأصحاب الفكر الإداري وممارسي الإدارة حيث كان

---

1 أعلنت نتائج الاستفتاء على الوحدة بين مصر وسوريا صباح الأحد 23 فبراير 1958 حيث أعلن السيد/زكريا محي الدين وزير الداخلية أن نتيجة الاستفتاء كانت في مصر 99.99% بينما بلغت 99.98% في سوريا [جريدة الأهرام، العدد رقم 26008 الصادر في 23 فبراير 1958].

المطلوب استحداث نموذج متطور من الإدارة يوفق بين معطيات الهوية الوطنية في كل من مصر وسوريا، في ذات الوقت الذي يسمح بقيام مؤسسات وحدوية تخاطب متطلبات الجمهورية المتحدة الجديدة وتتجاوز عن الفروق القطرية. وفي تصوري أن الفشل في إيجاد تلك الصيغة الإدارية المبتكرة كان عاملاً مهماً في الإسراع بفشل التجربة وانفصام الجمهورية العربية المتحدة بوقوع الانفصال في الثامن والعشرين من سبتمبر عام 1961. ومن أسف إن دراسة تجربة الوحدة المصرية السورية من منظور إداري لم تتم حتى الآن، فقد انحصرت الدراسات حولها في الاعتبارات السياسية والدوافع القومية التي ميزت فكر الرئيسين المصري عبد الناصر والسوري شكري القوتلي آنذاك.

كما اهتم المحللون في البحث عن أسباب الانفصال بإسنادها في الغالب إلى الأضرار الاقتصادية التي وقعت على القطاع الخاص السوري نتيجة تطبيق القوانين الاشتراكية المصرية على القطر السوري دون مراعاة الظروف الخاصة هناك، ومن ثم توحدت القوى المناوئة لتلك القوانين دفاعاً عن مصالحها الاقتصادية وتمكنت من تحقيق الانفصال . وكانت قد صدرت في مصر قوانين تأميم بنك مصر والبنك الأهلي المصري والبنك البلجيكي عام 1960 ثم أعقبها صدور قوانين يوليو الاشتراكية عام 1961.

مصادفة أم توجه إداري؟

في صبيحة يوم الوحدة نشرت جريدة الأهرام الخبر التالي في صفحتها الأولى[1]:

" أول قرار يصدره الرئيس تعيين عبد الحكيم عامر قائداً عاماً للقوات المسلحة للجمهورية العربية المتحدة وترقيته إلى رتبة المشير "

---

1 جريدة الأهرام، العدد رقم 26008 سبقت الإشارة إليه.

وجاء في نص الخبر ما يلي " أصدر أمس الرئيس جمال عبد الناصر أول قرار جمهوري بوصفه رئيساً للجمهورية العربية المتحدة بترقية الفريق عبد الحكيم عامر إلى رتبة المشير، وتعيينه قائداً عاماً للقوات المسلحة للجمهورية العربية المتحدة".

والسؤال الذي يفرض نفسه، هل كان ذلك بمحض الصدفة أم أنه تعبير عن لعبة توازن القوى وتوزيع الغنائم بين أصحاب ثورة 1952؟ وهل يمكن تفسير ما آلت إليه الأمور من انهيار الوحدة بين مصر وسوريا ونكسة القوات المسلحة في 1967 بنمط القيادة وقدراتها التي كان يتمتع بها المشير؟

نمو القطاع العام وتطوره

لقد كان بزوغ نجم القطاع العام نتيجة منطقية لتلك الظروف العامة التي سادت مصر والتي شهدت تعالي نغمة حتمية الحل الاشتراكي وتصاعد دور الدولة في تسيير الاقتصاد الوطني والسيطرة على كافة وسائل الإنتاج والتوسع في حركة التأميم حتى 1964. كانت مصر– وكنا معها – في تلك الفترة الثرية من تاريخها الحديث مأخوذة بفكر الاشتراكية وقصص النجاح التي حققتها دول نامية مثل الهند ويوغوسلافيا بفضل نظم التخطيط الاقتصادي والإدارة المركزية للاقتصاد الوطني وسيطرة الدولة على وسائل الإنتاج. وقد عمت في تلك الفترة تصورات ترجع الانتصار على العدوان الثلاثي إلى قدراتنا الذاتية بالدرجة الأولى، والانبهار بدعاوى القومية العربية وخطابات الرئيس عبد الناصر الملتهبة حماسة وقوة، ومشاهد العلاقات التي تزداد متانة بينه وبين قادة دول الحياد الإيجابي نهرو وتيتو وسوكارنو، فضلاً عن العلاقات غير العادية التي ربطت بين مصر والاتحاد السوفييتي .

ونتيجة الأحداث والمؤثرات السابقة، كان طبيعياً أن تحدث تلك النقلة غير العادية إلى نظام الاقتصاد الموجه مركزياً والتخطيط الشامل والملكية العامة لوسائل الإنتاج وإدارة التنمية بالقرارات الإدارية الفوقية بديلاً عن مسار الاقتصاد الحر القائم على احترام الملكية الخاصة ومبادرات القطاع الخاص وآليات السوق في

إدارة التنمية. وقد كانت هناك مشاركة محدودة من قطاع مختلط [خاص / عام] بادئ في الظهور يجمع بين الملكية الخاصة والملكية العامة لبعض الشركات التي تم فرض الحراسة عليها أو تمصير ممتلكات الأجانب من دول العدوان الثلاثي فيها. وكانت قمة المشهد الدرامي في ذلك التحول التاريخي صدور قوانين يوليو الاشتراكية في 1961 والتي حولت الاقتصاد الوطني والمجتمع المصري والحياة المصرية جميعها إلى أسرى للإدارة الحكومية الطاغية والبيروقراطية المستمدة من العقلية العسكرية التقليدية. وقد توالت قرارات التأميم بداية بتأميم الصحف ثم تأميم البنك الأهلي المصري وبنك مصر والبنك البلجيكي في عام 1960، ثم جاءت قرارات يوليو الشهيرة في 1961 لتنقل الجزء الأكبر من شركات القطاع الخاص الصناعية والتجارية والخدمية إلى الملكية العامة، ثم استمرت حركة التأميم ولكن بزخم أقل حتى عام 1964.[1]

إن المتأمل في مسيرة الثورة الاقتصادية يرى قصوراً شديداً في الأسس الإدارية التي قامت عليها كثير من القرارات الاقتصادية الحاسمة ومنها قرارات التأميم التي طالت عدداً كبيراً من المصريين الذين لم يكن أغلبهم يحمل أي عداء للثورة – على حسب قول د. ثروت عكاشة "والفرق الأساسي بين حركتي التأميم الأولى والثانية أن أولاها قد أملته الظروف الاقتصادية والاجتماعية ورؤية عبد الناصر السديدة، وكان الهدف منها إنعاش التنمية وإنهاض الجيش تسليحاً. ...، أما التأميمات الثانية التي شملت الحراسات والتي أراد بها عبد الناصر مسايرة المبادئ الاشتراكية، فهي فيما أرى كان يقصد بها الحفاظ على التوازن الأمني الداخلي بعد انفصال سوريا، ومن هنا فهي تأمين للنظام الحاكم لا تأميم.[2]"

---

1 وبعد مضي ما يقرب من 30 عاماً بدأت حركة في الاتجاه العكسي بخصخصة شركات قطاع الأعمال العام، ووجدت حركة الخصخصة من يتحمسون لها كما تحمسوا سابقاً لنشأة وسطوة القطاع العام.

2 ثروت عكاشة، مرجع سابق، ص 676-677.

قصة " الإدارة العامة للمؤسسات العامة الإنتاجية"

في أواخر عام 1961 استدعاني أستاذي دكتور فؤاد واثنين من زملاء شعبة الإدارة في كلية التجارة بجامعة الإسكندرية هما محمود مرسي وحنفي سليمان للانتقال إلى القاهرة والعمل معه في " الإدارة العامة للمؤسسات العامة الإنتاجية" وهو جهاز جديد أشرف هو على تكوينه وتطوير أعماله وكان يرأسه اللواء يوسف سيدهم من رجال القوات المسلحة ويعاونه اللواء شرطة صادق حلاوة. وتم انتدابنا من البنوك التي كنا نعمل بها في الإسكندرية للعمل بتلك الإدارة الجديدة والتي كان مقرها في روكسي بمصر الجديدة. وكانت مهمة هذا الجهاز الإشراف على شئون المؤسسات العامة التي نشأت كما بينت في موضع سابق وعددها سبع مؤسسات.

وكنا جميعاً في حالة حماس وانفعال بفكرة أننا لأول مرة قد تحقق حلمنا بالعمل تحت إشراف أستاذنا د. فؤاد، وأننا في هذا الموقع القريب من السلطة العليا في البلاد سيكون لنا فرصة المشاركة من قرب في صياغة القرارات الاقتصادية والإدارية المهمة. وأمضينا أياما وأسابيع متثاقلة، فلا د. فؤاد ظهر أو التقى بنا، ولا المسئولين في الإدارة أوضحوا لنا المطلوب منا، ولا أحد معني بأمورنا. وكانت سلوانا أن نجتمع مساء كل يوم في بيتي الصغير نشكو همومنا ونحاول أن نسري عن أنفسنا في انتظار الفرج. وبدأت أشعر بالندم لتسرعي في نقل أسرتي الصغيرة من الإسكندرية إلى القاهرة، واكتشفت أن جزءاً مهماً من راتبي بدأ يستنفذ في تكاليف السفر المتكرر إلى الإسكندرية وفي سداد تكلفة المكالمات الهاتفية للأهل في الإسكندرية من مكتب الهاتف في روكسي أو شارع عدلي بوسط البلد إذ لم يكن لدي هاتف خاص حيث استحكمت أزمة الاتصالات في تلك الفترة وطالت فترة الانتظار للحصول على خط هاتفي إلى سنوات طويلة بلغت العشرين عاماً في بعض المناطق.

وقد تعرفت في الشهور القليلة التي أمضيتها أنا وزملائي في تلك الإدارة على نمط عجيب من الإدارة بدأ يظهر في المحيط المصري هو ما يمكن تسميته **"الإدارة العفوية** " التي لا تستند إلى منطق أو سياسات واضحة، وإنما تنطلق إلى إحداث أمور دون تدارس آثارها وقد تكون مدمرة. وقد كانت مظاهر وتجليات " الإدارة العفوية " واضحة تماماً في قرارات التأميم التي طالت وحدات إنتاجية صغيرة وورش بدائية بزعم أنها مصانع اعتماداً على المعلومات الواردة عنها في دليل أرقام الهاتف . وقد حكى لي المهندس فؤاد أبو زغله – وزير الصناعة الأسبق – قصة ذلك القرار الذي اتسم بالعفوية الشديدة أنه عين مفوضاً على إحدى الشركات الصناعية أيام موجة التأميم الكبرى، ولما ذهب لاستلام الشركة ومباشرة مسئولياته اكتشف أنها مجرد ورشة سباكة صغيرة لتصنيع الصفائح التي كانت تستخدم في تعبئة السمن وغيره من المنتجات الغذائية زنة 18 كيلو.

ومثال آخر على تلك الإدارة العفوية ذلك الذي حدث في الموقف الذي مررنا به ونحن نعمل في " الإدارة العامة للمؤسسات العامة الإنتاجية". فقد تعرفنا في هذه الإدارة على الزميل الكيماوي طاهر بشر والذي أصبح بعد ذلك رئيساً لمجلس إدارة شركة مطابع محرم واستمر فيها عدة سنوات قبل أن يعين رئيساً للشركة القابضة للكيماويات حين أعيد تنظيم شركات القطاع العام وفق القانون رقم 203 لسنة 1991 والذي صدر ضمن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته حكومة الدكتور عاطف صدقي.

فقد أبلغنا الزميل طاهر بشر صباح أحد الأيام أن السيد اللواء مدير عام الإدارة يطلب منا أن نعد دراسة سريعة حول موضوع تقسيم المؤسسات العامة السبع القائمة إلى مؤسسات نوعية متخصصة حيث كان النمط الغالب عليها حينذاك هو طابع المؤسسات المختلطة التي تمتلك كل منها شركات متعددة النشاط

منها شركات صناعية و وأخرى تجارية وشركات خدمات، فضلاً عن أن كلاً منها كان يتبعها بنك رئيسي وشركة تأمين. وكان السؤال محدداً على النحو التالي " إذا رأيت تقسيم المؤسسات المختلطة القائمة الآن إلى مؤسسات نوعية متخصصة، ما هي تلك المؤسسات التي تقترحها وما هي الشركات التي ترى أن تتبع كل منها؟ ". والسؤال كما ترى أشبه بما تعودنا عليه في قاعات الامتحان بالكلية. من جانب آخر فقد كان الطلب عاجلاً وملحاً كما أبلغنا الأخ طاهر بشر حيث أن قراراً مهماً سيتخذ بناء على ما سنصل إليه من إجابات عن هذا السؤال. واجتهدنا في البحث عن إجابة وكنا نتبارى في زيادة أعداد المؤسسات المقترحة فقد استشعرنا أن الأمر هزل ولا يمكن أن يصدر قرار في قضية مهمة كهذه دون دراسة وبغير توفر معلومات عن المؤسسات القائمة وأهداف التقسيم النوعي وغاياته. وفي نهاية الاختبار [كما أطلقنا على هذا الموقف] سلمنا إجاباتنا إلى مكتب المدير العام لنفاجأ في صبيحة اليوم التالي بالصحف تنشر أخباراً في صدر صفحاتها الأولى عن صدور قرارات التقسيم النوعي للمؤسسات التي قفزت بها إلى ما يقرب من 26 مؤسسة نوعية يتبعها 321 شركة من شركات القطاع العام.

ولم يمض وقت طويل بعد ذلك حتى اكتشفنا أننا قد أخطأنا بقبولنا الانتداب إلى تلك الإدارة، ولم تقنعنا بتغيير رأينا لا المكاتب الأنيقة التي كنا نجلس إليها ولا المبنى المتميز في مدخل روكسي بمصر الجديدة الذي خصص للإدارة المشار إليها. وبدأنا نسعى لإلغاء الندب والعودة مرة أخرى إلى مواقعنا الأصلية في البنوك، وكان لسان حالنا يقول " إن تقليدية البنوك ورتابة العمل بها أفضل كثيراً من حالة اللا عمل التي نحن عليها في تلك الإدارة الحديثة المهمة شكلاً و الفارغة مضموناً". والطريف أن تلك الإدارة تم إلغائها بعد ذلك بفترة قصيرة ومع ذلك ظل مقرها قائماً والعاملون فيها يتواجدون يومياً ويحصلون على رواتبهم وعلاواتهم بانتظام ويصدر لها موازنة من الدولة، واستمر ذلك الوضع قائماً لعدة سنوات حين انتبه إليها السيد/ حلمي السعيد رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الذي أنشأ في

العام 1964 وتقرر إلغائها تماماً وتسريح العاملين فيها بنقلهم إلى أمانة الحكم المحلي التي كانت قد أنشأت مع صدور قانون الإدارة المحلية في العام ذاته.

والدرس المستفاد من تلك القصة أن عمليات التأميم ونشأة القطاع العام وتطور هياكله وتنظيماته لم تكن وليدة دراسة مستفيضة وتخطيط إستراتيجي شامل بقدر ما كانت قرارات فوقية انفعالية أخذت شكل ردود الأفعال أكثر من كونها أفعال نتجت من تفكير وتدبير. وتأكيداً لهذا الرأي أنقل عن مذكرات د. ثروت عكاشة رأيه هو الآخر فيما جرى"وإذا نظرنا إلى النهاية التي انتهى إليها كلّ من قانون الإصلاح الزراعي وتأميم قناة السويس والمؤسسات الاقتصادية الأجنبية والجهاز المصرفي المصري، والتي كانت تهدف كلها إلى دفع عجلة التنمية في المجالين الزراعي والصناعي، نجد أن سوء الإدارة في بعض من هذه المشروعات القومية قد ضيّع على مصر الكثير من فرص التقدم. هذا إلى استخدام عوائد هذه المؤسسات ليفقد جانب كبير منها عبر منافذ غير مجدية".[1]

النقطة الفاصلة في رحلتي مع الإدارة

في الوقت الذي كنت وزملائي نشكو الفراغ في مكاتبنا بالإدارة العامة للمؤسسات العامة الإنتاجية والتي فقدت معناها بصدور قرارات تقسيم المؤسسات العامة إلى مؤسسات نوعية متخصصة تابعة للوزارات المختلفة بحسب طبيعة الأنشطة التي تقوم بها شركات كل مؤسسة، وفي الوقت الذي كنا نفكر فيه في العودة إلى الإسكندرية وإعادة عائلاتنا مرة أخرى إلى قواعدها سالمة، كان أستاذنا دكتور فؤاد منشغلاً بقضية مهمة هي تطوير معهد الإدارة العليا الذي أنشئ مع بدايات قيام المؤسسة الاقتصادية في العام 1957 وتحويله إلى " المعهد القومي للإدارة العليا" الذي صدر قرار تأسيسه في سبتمبر 1961.

---

1 ثروت عكاشة، مرجع سابق، ص 681.

وكان الغرض من تطوير المعهد أن يتولى مهام إعداد وتدريب القيادات الإدارية العليا في شركات القطاع العام، والقيام بالبحوث والدراسات وتقديم الاستشارات لمساندة تلك الشركات في تحسين نظمها الإدارية ورفع كفاءتها وذلك بعد التوسع الكبير الذي حدث في هيكل القطاع العام وتنوع مجالات النشاط فيه وشمولها لكافة نوعيات النشاط الاقتصادي. وجاء قرار إنشاء المعهد القومي لينقذنا من متاهة العمل في إدارة فقدت معناها، وانتقلنا إلى المعهد بقرار من رئيس مجلس الإدارة أستاذنا دكتور فؤاد، وتم تعييننا على بند مكافأة شاملة [أي وظائف غير دائمة] مقدارها خمسون جنيهاً شهرياً لتمثل طفرة مهمة في دخلي الشخصي كانت تكفي لإعالتي وزوجتي رحمها الله وابني الأول طارق الذي كنت رزقت به في أكتوبر 1960 وجاء معنا إلى القاهرة وقد أتم بالكاد سنته الأولى.

وفي المعهد القومي للإدارة العليا عشت الفترة من سبتمبر 1961 حتى مايو 1963 حين سافرت إلى الولايات المتحدة الأمريكية مبعوثاً في بعثة حكومية من جهة لم يكن لي بها أي صلة هي ما كان يسمى وقتئذ "المجلس الأعلى للعلوم" وقد تحول بعد عدة تغييرات واستقر ليكون أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا القائمة الآن. والغريب أنني في جميع مراحل رحلتي مع الإدارة وقد تحققت لي فيها إيجابيات بفضل الله سبحانه وتعالى، إلا أنها كانت دائما تصل إلى عن غير طريق الجهة التي أعمل بها أو أنتمي إليها.

وكانت فترة العمل بالمعهد القومي للإدارة العليا فرصة للتعلم والدراسة والنهل من مجموعة أساطين العلوم الإدارية أذكر منهم: أ.د. فؤاد شريف، أ.د. عبد العزيز الشربيني، أ.د. إبراهيم سعد الدين، أ.د. حامد كمال الدين، أ.د. نبيل حمد، أ.د.صلاح حامد [وزير المالية ومحافظ البنك المركزي المصري فيما بعد]، أ.د.رمزي زكي، أ.د. طلعت عبد الملك، أ.د. كمال أبو هند، أ.د. نجيب إسكندر، أ.د.لويس مليكه، أ.د. إكرام يوسف سيد، أ.د.خليل نجيم، أ.د. ملاك جرجس.

وقد شملت تخصصات هؤلاء الأساتذة العظام علوم الإدارة والتسويق والتمويل والمحاسبة والهندسة و العلوم السلوكية. كما كانت فترة المعهد فرصة للتعرف على شخصية متميزة هو المرحوم المهندس سمير فهمي الذي تولى منصب أمين عام المعهد لفترة كان خلالها مثال الأخ الأكبر لنا يساعدنا ويقدم لنا المساندة في كل ما نطلب. كذلك سنحت لنا الفرصة أثناء العمل بالمعهد للاتصال من قرب بمجموعة الخبراء الأمريكيين الذين كانوا ضمن اتفاقية المعونة التي قدمتها مؤسسة فورد الأمريكية لمساندة المعهد في سنواته الأولى. كان هؤلاء الأساتذة الأمريكيين مصدر مهم للتعرف على نمط التفكير العلمي الجديد في مجالات الإدارة وللاقتراب من أساليب التعليم والتدريب الحديثة في ذلك الوقت.

مميزات تجربة العمل في المعهد القومي للإدارة العليا

يميز تجربة المعهد القومي للإدارة العليا إبان فترة رئاسة الدكتور أحمد فؤاد شريف له أمور محددة تتبلور فيما يلي:

1. إصرار د. فؤاد على إنشاء المعهد القومي للإدارة العليا خارج نطاق وسيطرة الجامعات، وكان بذلك أول من أرسى بناء مؤسسات التنمية الإدارية الجديدة بعيداً عن سيطرة الفكر الأكاديمي وبيروقراطية الجامعات. صحيح أن معهد الإدارة العامة كان قد أنشئ قبل ذلك ببضع سنوات وخارج نطاق الجامعات أيضاً، لكنه لم يحصل على الاهتمام ولم يكن له نفس التأثير في مسيرة الإدارة المصرية كما كان للمعهد القومي للإدارة العليا.
2. التركيز بصفة رئيسية ولأول مرة في تاريخ الإدارة المصرية على مفهوم "الإدارة العليا " Top Management وإبراز المسئوليات الحيوية والدور الجوهري لفئة رؤساء مجالس الإدارة وأعضائها وكبار المديرين في التخصصات الوظيفية المختلفة، ومن ثم لفت الأنظار إلى قضايا مهمة في الإدارة الحديثة ليس أقلها التخطيط واتخاذ القرارات وتفعيل الرقابة والتقويم الصحيح للأداء على المستويات الوحدوية والمؤسسية.

3. لعب المعهد دوراً مهماً في إبراز أهمية وحيوية تفعيل مجالس الإدارة في شركات القطاع العام باعتبارها تجمعات فكرية وتراكمات للخبرة ينبغي توظيفها بفعالية في توجيه عمليات الشركات، ومن ثم الحث على إسناد الصلاحيات الكاملة لمجالس الإدارة والتحول إلى اعتبار رئيس المجلس أقرب إلى العضو المنتدب المسئول عن تنفيذ قرارات المجلس أكثر من كونه هو المسيطر والمتصرف في أمور الشركة.
4. الأخذ بمنطق تزاوج العلوم والتخصصات Interdisciplinary Approach فقد ضم المعهد مزيجاً متناغماً من الأساتذة الباحثين والخبراء في مجالات علوم الإدارة المختلفة، والمحاسبة والتمويل، والعلوم السلوكية، والاقتصاد، والهندسة.
5. الجمع بين الخبرات الأكاديمية لأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في علوم الإدارة والاقتصاد، وبين الممارسين من رجال الإدارة النابهين والاستعانة بهم جميعاً في صياغة فلسفة شاملة توجه أنشطة المعهد في بناء وتنمية القيادات الإدارية.
6. الانتباه المبكر إلى أهمية العلوم والدراسات السلوكية في فهم سلوك المديرين والعاملين وصياغة إستراتيجيات ونظم تطوير السلوك وتوجيهه بما يحقق أهداف الشركات. وليس من قبيل المصادفة أن يجتمع في هيئة أعضاء المعهد في وقت واحد أربعة من كبار علماء السلوك ودارسيه.
7. الانفتاح على مصادر العلم الإداري المتجدد في الولايات المتحدة الأمريكية وإقامة برامج مشتركة مع جامعات أمريكية شهيرة منها جامعتي نورث ويسترن Northwestern وجورجيا Georgia وغيرهما، وفتح المجال أمام أعضاء المعهد من الباحثين للحصول على فرص استكمال دراساتهم العليا في تلك الجامعات المتطورة.
8. توليف الفكر الإداري في إطار سياسي وتوجه قومي حيث كان لبعض أعضاء المعهد مثل أستاذنا الجليل أ.د. إبراهيم سعد الدين توجهات سياسية واضحة

تميل إلى الفكر الاشتراكي انعكست في ممارسات المعهد وبرامجه الموجهة إلى فرق الإدارة العليا بشركات القطاع العام. وقد وضحت هذه التوجهات في أنشطة المعهد وفعالياته التي كان د.فؤاد شريف يشارك فيها بنفسه في لقاءات مع ممثلي التنظيمات النقابية والعمالية، وكثير من دورات تأهيل ممثلي العمال والموظفين في مجالس إدارات شركات القطاع العام.

9. محاولة المزج بين الفكر الإداري المتناسب مع طبيعة المنظمات الحكومية وبين مطالب شركات الأعمال بهدف صياغة أسس عملية لإدارة شركات القطاع العام ومؤسساته الفوقية وهي كيانات تتسم بخصائص بعضها مستمد من نمط الإدارة الحكومية بدواعي الإشراف والرقابة والتخطيط المركزي، وبعضها تمليه طبيعة العمل الإنتاجي والتعامل في الأسواق وما تتطلبه من خصوصية ومرونة. ولعل عدم استكمال هذه الغاية وعدم بلورة فكر إداري متميز يناسب خصائص التكوين الفريد للقطاع العام كان من أسباب المشكلات التي عانت منها شركات هذا القطاع وانعكست بالتالي على الأداء العام للاقتصاد الوطني كله.

10. السبق في تطبيق نظم وتقنيات تدريبية حديثة لم يكن لمصر ولا العالم العربي إحاطة بها حتى بدأها المعهد القومي للإدارة العليا، من ذلك مثلاً أسلوب المباريات الإدارية وتحليل الحالات التطبيقية، واستخدام ورش العمل Work Shops في بحث قضايا تطبيقية تهم المشاركين في برامج المعهد.

11. تكوين فلسفة متكاملة للتنمية الإدارية تجمع بين التدريب المتميز والاستشارات الموجهة لتحليل مشكلات الشركات ومساعدتها في علاجها، وبناء قاعدة معلوماتية مهمة عن أوضاع الإدارة المصرية وأوجاعها من خلال البحوث الإدارية المخططة.[1]

---

1 لم يكن تعبير " التنمية الإدارية" Management Development معروفاً قبل إنشاء المعهد.

وكانت أهم الإضافات الفكرية التي حصلت عليها شخصياً من عملي بالمعهد واتصالي بأساتذته في التدريب والبحوث والاستشارات أن تحقق لي الاقتراب من واقع الإدارة المصرية في مؤسسات وشركات القطاع العام نتيجة المتابعة اليقظة لكل ما يدور من مناقشات وحوارات بين أعضاء الدورات التدريبية التي كان يعقدها المعهد لرجال الإدارة العليا وما يبدونه من شكاوى ويطرحونه من مشكلات تقابلهم في أعمالهم. كما أتيحت لي فرص المشاركة في بحوث تتعلق بمشكلات وقضايا القطاع العام واتجاهات تطويره. ومن الفوائد الجليلة التي اكتسبتها من عملي بالمعهد التمرس في مسائل التدريب والتنمية الإدارية من خلال مباشرة أعمال مساندة للخبراء والأساتذة المصريين والأمريكيين والاقتراب من أدوات وتقنيات تدريبية جديدة مثل دراسة الحالات التطبيقية والمباريات الإدارية، فضلاً عن التعرف على آليات ومضامين إدارة العمل التدريبي.

وكان في التعامل مع مكتبة المعهد ومتابعة ما يرد إليها من كتب وإصدارات ما ساعدني شخصياً على التعرف المتجدد على علوم الإدارة الحديثة وجعل مهمتي حين سافرت إلى الولايات المتحدة الأمريكية للدراسة في جامعة إنديانا مهمة سهلة نسبياً[1] . كذلك كانت إصدارات المعهد من البحوث والحالات الدراسية وحقائب المواد التدريبية لبرامج الإدارة العليا كلها خير زاد لي وزملائي في الاقتراب الموضوعي من مجال دراستنا لعلوم الإدارة. كذلك كانت مشاركتنا في نشاط البحوث بالمعهد فرصة للتدرب على منهجية البحث العلمي في مجالات الإدارة، والتعرف على أساليب البحوث الإدارية سواء الميدانية أو المكتبية وأدوات التحليل الإحصائي المناسبة في كل حالة، فضلاً عن اكتساب القدرة على إعداد التقارير بنتائج البحوث.

---

1 أستطيع أن أتذكر الآن اسم مسئول المكتبة في ذلك الوقت أ. زهيري ومساعدته الآنسة آمال فرغلي وكانا يقومان بمساعدتنا في الحصول على ما نبحث عنه أخذاً في الاعتبار غياب وسائل البحث الحديثة المتاحة في المكتبات الآن.

وكانت اللقاءات والندوات التي نحضرها مع أساتذة المعهد فرصاً تعليمية نادرة بالنسبة لنا نتعرف من خلالها على حصيلة علمهم ووجهات نظرهم واهتماماتهم البحثية. وقد كان أ.د. إبراهيم سعد الدين من أكثر هؤلاء الأساتذة تأثيراً في نفسي نظراً لقدرته الرائعة على تجميع خيوط أي موضوع يتحدث فيه، وبراعته الفائقة في العرض والتلخيص والوصول إلى النتائج والاستنتاجات. وكانت أفكاره تعكس لنا ميوله الاشتراكية ومشاركته الفاعلة في صياغة مفاهيم الإدارة الجديدة في عهد التأميم والتخطيط المركزي والإدارة الحكومية الشاملة للاقتصاد الوطني. ونتيجة لهذا كله تولى بعد ذلك بسنوات مسئولية " المعهد الاشتراكي" الذي أسس بغرض تدريب وتنمية الكوادر السياسية للاتحاد الاشتراكي، كما عمل أميناً للفكر والدعوة في الاتحاد.

ولقد تبنى المعهد القومي للإدارة العليا إعداد حالات عملية من واقع دراسات ميدانية لشركات ومؤسسات مصرية، فكانت بذلك خير بديل عن الحالات الدراسية الأمريكية التي لم تكن تطابق طبيعة المواقف في مصر، فنحن كنا في مرحلة تحول نحو نظام اشتراكي يقوم على ملكية الدولة لوسائل الإنتاج وإدارة الأسواق والعمليات الاقتصادية والإنتاجية بقرارات إدارية وتعطيل آليات السوق. بينما تأتي الحالات الأمريكية لتعكس توجهات نظام الاقتصاد الرأسمالي والمشروع الحر Free Enterprise System واحترام آليات السوق وقوى العرض والطلب وحرية المنافسة وأهمية إتاحة الفرص للمستهلكين في الاختيار بين البدائل .

ولا شك أن أكبر وأجل الفوائد التي حصلت عليها من عملي بالمعهد هي الاقتراب من فكر الأستاذ والمعلم دكتور فؤاد شريف ومتابعة جهوده من أجل تنمية وتطوير الإدارة المصرية وإحداث نقلة حضارية في مصر من خلال تطوير الإدارة العامة وإدارة القطاع العام. وكان رحمه الله شديد الحب لمصر وكل ما فيها، ومن ثم كان مشروعه الحلم أن يعد كتاباً ضخماً عن " وصف الاقتصاد المصري" يرسم صورة واقعية لهيكل الاقتصاد ومنظماته العامة والخاصة ونوعية

الفكر الإداري السائد وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية، وكان دائم الحديث عن هذا المشروع واصفاً إياه بأنه كتاب " وصف مصر" الجديد، ولكن للأسف لم يتحقق حلمه هذا وإن كان على تلاميذه ومريديه واجب العمل من أجل إحياء هذا المشروع.

ورغم تعاظم مسئوليات دكتور فؤاد سواء داخل المعهد أو خارجه فيما كان يطلب منه من بعض القيادات الذين اقترب منهم وخاصة السيد/ عبد اللطيف بغدادي والسيد/ زكريا محي الدين وما يكلف به دائماً من إعداد دراسات وتقارير تستغرق جل وقته، فلم يكن يبخل علينا نحن تلامذته الأوائل بوقته وغالباً ما كان يحدد مواعيد لقاءه بنا في أوقات متأخرة تبدأ من الساعة الحادية عشر مساء حين يفرغ نسبياً من أعباء أعماله المتعددة.

وقد انضم إلى أسرة المعهد زملاء آخرين ممن لم يدرسوا على أيدي دكتور فؤاد في تجارة الإسكندرية منهم محمد علي شلبي وعبد العليم شرارة وقد أتيا من لجنة التخطيط القومي، وعادل الأنصاري وعمرو غنايم وأحمد صقر عاشور وفريد النجار و صبري الشبراوي ونبيل شعث وكلهم من نجوم الإدارة المصرية والعربية الآن بفضل الله ثم ما وفره لهم المعهد والقيادة الملهمة للدكتور فؤاد شريف من فرص وإمكانيات. وبرغم اهتمام دكتور فؤاد بنا جميعاً وحرصه على تنمية قدراتنا وتوفير فرص الدراسات العليا لنا، إلا أنني أشعر وبحق أننا تلامذته في تجارة الإسكندرية كنا نتمتع بعناية خاصة منه وكنا بمترلة أخوته وأصدقاءه.

بصمة تاريخية للمعهد القومي للإدارة العليا

لا شك أن المعهد القومي للإدارة العليا كان يمثل مدرسة متميزة في الفكر الإداري ومناهج التدريب والتنمية الإدارية تخرج منه الآلاف من قادة شركات القطاع العام عبر سنوات طويلة تكونت منهم "**جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا**" تضم في عضويتها مئات من أفضل عناصر المديرين المصريين، وتنظم

مؤتمرها السنوي بانتظام تحسد عليه منذ خمسة وثلاثين عاماً. وتقوم جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا بنشاط واضح يتجلى سنوياً في مؤتمر يعقد بمدينة الإسكندرية ويتناول موضوعاً محدداً يتصل بهموم الاقتصاد الوطني ومشكلات النمو والتنمية. ويجتمع في هذا المؤتمر السنوي أعداد غفيرة من رؤساء وأعضاء مجالس إدارة شركات القطاع العام [قطاع الأعمال العام الآن] والأعضاء المنتدبين لتلك الشركات وكثير من المهتمين بقضايا الإدارة في مصر من الأكاديميين والممارسين. ورغم أن الجماعة قد غيرت اسمها منذ بضع سنوات إلى "**جماعة الإدارة العليا**" دون الإشارة إلى المعهد، إلا أنها لا تزال تتخذ مقرها في مقر المعهد القديم في شارع 26 يوليو بالقاهرة، كما لا يزال ينسق أعمال مؤتمرها السنوي أحد أبناء المعهد القومي للإدارة العليا وهو الأخ د. عمرو موسى.

المعهد بعد د. فؤاد شريف

من أسف أنه بعد أن ترك دكتور فؤاد شريف قيادة المعهد بسبب سفره للعمل في الأمم المتحدة خبيراً مسئولاً عن تطوير الإدارة العامة في دول أفريقيا، فقد طالت المعهد تغييرات أضاعت هويته ومسخت شخصيته. وكانت قمة المسخ والتشويه حين أدمج المعهد مع كل من معهد الإدارة العامة ومعهد الإدارة المحلية في عام1969 فيما سمي آنذاك " **المعهد القومي للتنمية الإدارية**" الذي ألغي بعد ذلك بسنوات قليلة. وفي تلك الفترة والتي أطلق عليها تعبير " سنوات الغربة" التي ابتعد أثنائها الدكتور فؤاد شريف عن المعهد القومي للإدارة العليا وتداول الإشراف عليه وتسيير أموره قوم لم يكونوا من أهله أساساً ولم يتعرفوا على فلسفته وتوجهاته الإستراتيجية التي قام عليها، فقد ساءت أحواله وهجره أغلب أعضاءه الأصليين الذين عاصروا فترة النشأة والازدهار أيام رئاسة الدكتور فؤاد شريف له .

وعندما تولى الدكتور فؤاد شريف منصب وزير التنمية الإدارية في وزارة السيد/ ممدوح سالم عام 1975 أعاد المعهد مرة أخرى إلى نشاطه السابق وتم من

خلاله أول وأشمل برنامج لتحديث الإدارة في مؤسسات وشركات القطاع العام بتطبيق منهجية " الإدارة بالأهداف "MBO وشارك فيه مجموعة أعضاء هيئة المعهد في ذلك الوقت ومنهم أ.د. عصمت المعايرجي وأ.د. حمدي عفيفي وأ.د. محمد حسن ياسين .

وبوفاة دكتور فؤاد يوم السادس من أغسطس عام 1976 توقف برنامج "الإدارة بالأهداف" ولم تسنح فرصة مماثلة مرة أخرى لإحيائه رغم الاهتمام الشخصي للسيد/ ممدوح سالم ورغبته في استئنافه لاقتناعه بمزاياه كخطوة مهمة على طريق تحرير إدارة القطاع العام وتطوير أداءها. واستمر المعهد على حاله من الانكماش وسادت بين أعضاءه الخلافات والمنازعات إلى أن تولى أمره أ.د. عادل عز وقام بتحويله إلى " أكاديمية السادات للعلوم الإدارية" متضمنة في هيكلها كياناً أسموه " المعهد القومي للإدارة العليا" دون أن يكون على المستوى الذي يوحي به اسمه.

ولعلي أضيف اليوم أننا بحاجة ماسة مرة أخرى إلى كيان علمي رصين يماثل ما كان عليه المعهد في فترة ازدهاره ليؤدي دوراً مهماً لا يزال مطلوباً في تطوير وتحديث الإدارة المصرية وإعداد قيادات جديدة ومتجددة تحمل مسئولية النهوض بمؤسساتنا الحكومية ومنظمات الأعمال العامة والخاصة وتخليصها من الشوائب والمشكلات التي تعاني منها ومصدرها الرئيسي فقر القيادات الإدارية وعجزها عن مجاراة المتغيرات المحلية والعالمية في عصر سمته الأساسية التغيير المستمر والمتسارع.

الاستعداد للسفر إلى أمريكا

كنت أحاول جهدي الحصول على فرصة للسفر إلى الخارج واستكمال دراستي العليا وقد توقفت عن مشروع دراسة الماجستير في كلية التجارة بجامعة الإسكندرية لأسباب رئيسية منها أن غياب دكتور فؤاد عنها بانتقاله إلى جامعة القاهرة وكذا دكتور الشربيني أعاد قسم الإدارة وشعبتها إلى الحال القديم فلم يكن

هناك مجال للاستمرار على نفس النهج الذي علمانا إياه. ولهذا فقد اتجهت إلى تسجيل رسالة للماجستير في المالية العامة تحت إشراف أ.د. دلاور علي واخترت موضوع " دور الميزانية العامة للدولة في التنمية الاقتصادية" على أمل أن يتاح لي من خلال هذه الدراسة الغوص مرة أخرى إلى مجال الإدارة بالبحث في كيفية إدارة التنمية باستخدام آليات التوجيه بالميزانية.

وفي سبيل إعداد تلك الرسالة كان أول معرفتي عن الأخ والزميل أ.د.عاطف عبيد إذ كان وقتها مدرساً في تجارة القاهرة وعلمت أنه سبق وأن أعد رسالته للماجستير في موضوع مشابه، فسعيت إلى لقاءه بالكلية ولكن لم يتحقق اللقاء إلا بعدها بسنوات حين عدت في 1967 وزاملته في قسم إدارة الأعمال. وبسبب ابتعادي عن الإسكندرية وفي ضوء ما عايشته في المعهد من تطورات فكرية وإضافات معرفية تبينت أن الاستمرار في إعداد رسالة الماجستير في المالية العامة هي نوع من العبث لن يحقق لي ما أصبو إليه من تخصص في علوم الإدارة.

وكنت أحصل على الوعود المتتالية من الصديق الراحل م. سمير فهمي أمين عام المعهد في ذلك الوقت أن فرصة الابتعاث إلى أمريكا قائمة بالنسبة لي وزملائي، وكذلك كان الصديق/ إبراهيم رفاعي مدير مكتب دكتور فؤاد يكرر على مسامعنا تأكيدات د. فؤاد شخصياً عن اهتمامه بقضية دراستنا في الخارج ومحاولاته المتكررة تدبير التمويل اللازم حيث لم يكن المعهد من الجهات المستفيدة من خطة الدولة للبعثات.

وكان لا بد لي من طرق كافة الأبواب إلى أن جاء اليوم الذي أعلنت فيه الخطة العامة للبعثات متضمنة بعثة إلى أمريكا لدراسة إدارة الأعمال والحصول على الدكتوراه مدتها أربع سنوات لصالح " المجلس الأعلى للعلوم" فتقدمت لهذه البعثة وفزت بها بحمد الله. ومن ثم بدأت الاتصال بالجامعات الأمريكية المختلفة للحصول على قبول بإحداها Admission وتحقق الحلم بفضل الله وجاءني القبول المنتظر من

جامعة إنديانا Indiana University وكان أن سافرت إليها في شهر مايو سنة 1963. وكما سأوضح في المحطة التالية فإن علاقتي بالمعهد استمرت خلال فترة البعثة وذلك من خلال الاتصال بأستاذنا الدكتور فؤاد وهو في نيويورك وبزملاء أعزاء كانوا لا يزالون يعملون بالمعهد.

قرار السفر وقلق الأهل

كان قرار السفر إلى الولايات المتحدة الأمريكية مفاجأة للأهل – خاصة الوالد رحمه الله –، ورغم أن أحداً لم يحاول إثنائي عن قراري، إلا أنني كنت أشعر بمدى القلق الذي يعانيه الجميع تحسباً من هذا المجهول – أمريكا!!!

خلاصة

يمكن استخلاص النتائج التالية عن رحلة الإدارة المصرية خلال فترة التحول التي مرت بها أثناء التحاقي بالمعهد القومي للإدارة العليا:

1. أن نشأة القطاع العام وتطور أنماط الإدارة به لم يكن وليد تخطيط وتدبر بقدر ما كان محصلة ردود أفعال لمواقف وأحداث سياسية وإرهاصات فكرية غير محكمة أنتجت في النهاية كيانات غير متجانسة تفتقد كثيراً من مقومات الفعالية والكفاءة.
2. سادت إدارة القطاع العام في تلك السنوات المهمة في تاريخ الاقتصاد المصري أفكار غير مبررة كان لها تأثيرها الواضح في سوء النتائج التي كانت تحققها شركات القطاع العام، من تلك الأفكار المقولة الشهيرة" أن القطاع العام وجد ليبقى" وأنه لا سبيل إلى التفكير في تطويره أو تحديثه، ناهيك عن إلغاءه والعودة إلى اقتصاد السوق.
3. كما سيطرت فكرة أن الربح ليس من أهداف شركات القطاع العام التي وجدت بالأساس لتقديم خدمات للمواطنين بغض النظر عن اعتبارات الربح والخسارة، ومن هذه الفكرة تكرست ممارسات خاطئة ترتب عليها تراكم الخسائر في القطاع العام بمعدلات غير مسبوقة لدرجة أن كثيراً من شركاته فقدت رؤوس أموالها وأصبحت حقوق الملكية فيها سالبة. كما أدت تلك الأفكار إلى اعتبار القطاع العام نوعاً من العمل الاجتماعي ومن ثم أطلقت عملية التعيين في شركاته من دون ارتباط حقيقي بالاحتياجات الفعلية فتضخمت هياكلها الوظيفية وانتشرت ظاهرة البطالة المقنعة.
4. تسربت أفكار ومفاهيم البيروقراطية والإدارة التقليدية إلى القطاع العام نتيجة الاستعانة بأعداد متزايدة من القيادات الحكومية وأعضاء المؤسسة العسكرية في مواقع القيادة الإدارية بمؤسسات وشركات القطاع العام. وعلى الرغم من أن

الاستعانة بأصحاب الخبرات من العاملين بالحكومة أو القوات المسلحة ليس عيباً في ذاته، إلا أن قصور معايير الاختيار والركون إلى فكرة تفضيل أهل الثقة عن أهل الخبرة نتج عنها احتلال كثير من غير المؤهلين إدارياً وفكرياً لمناصب الإدارة العليا في شركات ومؤسسات القطاع العام.

5. تم تعطيل المعايير الاقتصادية والإدارية الصحيحة والنظرة الموضوعية للأمور عند اتخاذ كثير من القرارات ذات التأثير في هيكل وإدارة القطاع العام حيث كانت الغلبة لما سمي " بالقرار السياسي"، وكان القصد من هذا التعبير هو تبرير التصرفات غير السوية والقرارات المتسرعة التي أضرت بالاقتصاد الوطني وزعزعت أركان شركات ومؤسسات القطاع العام.
6. أن الدولة لم تحاول استثمار ما كان متوفراً بالمعهد القومي للإدارة العليا من خبرات رصينة وقدرات علمية متمكنة في محاولاتها المستمرة تحقيق ما أطلق عليه تطوير القطاع العام. فقد استهدفت تلك المحاولات الشكل العام والإطار الهيكلي للقطاع العام دون أن تصل إلى جوهر مشكلاته. كما كان لتوالي تلك التجارب غير المدروسة آثارها السالبة على كفاءة شركات القطاع العام ومعدلات أداء الاقتصاد الوطني بالتبعية.
7. وتصدق الملاحظة السابقة أيضاً على محاولات تطوير الجهاز الحكومي التي افتقدت في كثير منها المنطق الإداري الرشيد، وركنت إلى الشعارات الجوفاء والاستجابة إلى مطالب أصحاب القرار السياسي مما وصل بجهاز الدولة إلى ما هو عليه الآن من ترهل وتضخم وانخفاض في الكفاءة تعاني منها مؤسسات الاقتصاد الوطني والمجتمع كله.
8. ولم يكن حال ما أسمي مرة بالإدارة المحلية ومرة بالحكم المحلي بأفضل مما حاق بالقطاعين العام والحكومي. فقد توالت التعديلات على تشريعات ونظم الإدارة المحلية بدءاً بالقانون الصادر في 1964 وحتى الآن حيث لا تزال الشكوى قائمة

من ضعف وقصور الأجهزة والمؤسسات المحلية، ولا تزال اللجان الوزارية تشكل لتطوير النظام[1].

رصد مشكلات إدارة القطاع العام

يمكن رصد العديد من المشكلات التي عانت منها شركات القطاع العام –ولا تزال آثارها قائمة حتى اليوم –، وذلك نتيجة نمط الإدارة الذي حكم تلك الشركات وسيطر عليها لسنوات طويلة. وقد شارك في إنجاز تلك المشكلات [إن صح تعبير الإنجاز في هذه الحالة] جميع هيئات ومستويات إدارة القطاع العام سواء ما كان منها على مستوى القيادة الأعلى في الدولة أو الوزراء المختصين أو رؤساء المؤسسات والشركات وغيرهم من صانعي القرارات.

ويمكن رصد أهم تلك المشكلات كما حصرتها في كتابي عن " إدارة القطاع العام "[2] على النحو التالي:

1. عدم استقرار التنظيم العام للقطاع العام، فقد تكررت عمليات إعادة التنظيم منذ إنشاء المؤسسة الاقتصادية في عام 1957 ثم نشأة المؤسسات العامة المختلطة خلال السنوات التالية وحتى بدايات عملية التأميم الشامل، ثم التحول إلى نظام المؤسسات العامة النوعية وزيادة أعدادها بالتالي. وقد استمرت حالة عدم الاستقرار التنظيمي لما بعد الفترة محل البحث الآن حيث شهدت سنوات السبعينيات إلغاء المؤسسات العامة النوعية وإنشاء المجالس العليا للقطاعات بموجب القانون رقم 111 لسنة 1975 ثم إلغائها وإنشاء ما أطلق عليه هيئات القطاع العام وفق القانون رقم 97لسنة 1983 ثم إلغائها هي الأخرى وإصدار القانون رقم 203 لسنة 1991 وهو السائد حتى الآن.

---

1 أعلن منذ عدة شهور وقت حكومة د.عاطف عبيد عن تشكيل لجنة وزارية برئاسة وزير التنمية المحلية وعضوية ثلاثة من المحافظين الناجحين مهمتها تطوير قانون الإدارة المحلية، ومنذ تشكيل تلك اللجنة والإعلان عنها في عام 2002 لم نسمع شيئاً عنها حتى الآن ونحن في شهر مارس 2005، كما يبدو أن التغير الوزاري في يوليو 2004 قد أسقط هذه اللجنة نهائياً.

2 علي السلمي، إدارة القطاع العام، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1991، ص 69-.70

2. تواضع معدلات النمو في الإنتاج والإنتاجية، فقد أوضحت الدراسة التحليلية لنتائج الأداء لشركات القطاع العام في الفترة ما بين 1975 – 1988 أن ما يقرب من 195مليار جنيه مصري مستثمرة في هذا القطاع العام لم تغل عائداً يتجاوز 2% في المتوسط[1].
3. انخفاض العائد على رأس المال المستثمر وتحقق الخسائر وتراكمها في أغلب شركات القطاع، واستغراق رؤوس أموال كثير من الشركات في تلك الخسائر. وقد استمرت تلك المشكلة حتى يومنا الحالي إذ أوضح أحدث تقرير صادر عن الجهاز المركزي للمحاسبات[2] " أن إجمالي أرصدة العجز المرحل بشركات القطاع العام والأعمال بلغ نحو 19.8 مليار جنيه في العام 2002 مقابل 14.7 مليار جنيه في عام 2001. وبين التقرير أن" مشكلة الشركات الخاسرة تعد إحدى المشكلات التي تواجه قطاع الأعمال العام واستمرار وجود الخسائر في تلك الوحدات وظهور الرصيد التراكمي المجمع لها يؤدي إلى الانتقاص من حقوق الملكية ويعوق النمو الاقتصادي ويصبح من الصعب طرح هذه الشركات للبيع أو بيعها بأقل من القيمة الحقيقية لأصولها".
4. الاعتماد التام على الدعم الحكومي والحماية الجمركية وحظر الاستيراد وأشكال منع المنافسة حتى فيما بين الشركات المحلية. وقد كانت هذه المشكلة من أخطر ما واجه إدارة شركات القطاع العام بعد تحريرها وتحويلها إلى ما سمي بقطاع الأعمال العام، وما صاحبها من إلغاء أشكال الدعم والحماية الجمركية[3].

---

1 المرجع السابق، ص39.

2 جريدة الأهرام ، العدد رقم 42979الأحد 8 أغسطس 2004 الصفحة رقم 16.

3 ستكون هذه المشكلة من أخطر التحديات التي تواجه شركات قطاع الأعمال العام بعد خمسين عاماً [وحتى شركات القطاع الخاص] حين تنتهي فترة السماح قبل تفعيل اتفاقية منظمة التجارة العالمية في 2005 وقيام منطقة التجارة الحرة مع الاتحاد الأوروبي بحلول العام 2010

5. تضخم الهياكل التنظيمية للشركات وترهلها، وما يصاحب ذلك عادة من تضخم الهياكل الوظيفية وزيادة أعداد العاملين وظهور مشكلة "العمالة الزائدة".
6. اختلال الهياكل التمويلية للشركات وتزايد اعتمادها على التمويل المصرفي قصير الأجل في شكل تسهيلات ائتمانية غير مغطاة وهو ما تعارف الجميع على تسميته " السحب على المكشوف" بكل ما يعنيه ذلك من ارتفاع تكلفة المال المستخدم في مواجهة الأعباء التشغيلية، فضلاً عن تراكم القروض المحلية والخارجية على كثير من الشركات وعجزها عن سداد الأقساط أو الفوائد المدينة.
7. تراكم مشكلات المخزون الراكد والطاقات الإنتاجية المعطلة، وانعكاساها السلبية على نتائج الأعمال والمراكز المالية للشركات.
8. تقادم الأصول والتقنيات المستخدمة، وضعف القدرة على مواكبة التغييرات التقنية والنظم الإدارية المتجددة.

مشكلات الإدارة الحكومية

واكبت الإدارة الحكومية إدارة القطاع العام في أنواع المشكلات ومظاهر تخلف الأداء وتعقد الهياكل التنظيمية وتضخمها وزيادة أعداد العاملين زيادات لا تبررها مطالب العمل، ومن ثم شاعت البطالة المقنعة واتضحت مظاهر الاختلال وعدم التناسق في توزيع العاملين بين قطاعات وأجهزة الدولة المختلفة. وقد جرت في تلك الفترة محل الدراسة 1956– 1963 محاولات متعددة للإصلاح الإداري وتطوير الجهاز الحكومي توضح الدراسة المتأنية لها أها لم تكن تصدر أبداً عن فلسفة واضحة أو توجه إستراتيجي محدد نتيجة للبحث العلمي الرصين والتخطيط الهادف، بل في أغلب الأحيان كانت جهود التنمية الإدارية انفعالات موقفيه نتيجة معاناة الجماهير في تعاملاها مع الأجهزة الحكومية ومن ثم كانت ترتفع شعارات

الإصلاح الإداري وهز الجهاز الحكومي والقضاء على الروتين لامتصاص غضب الجماهير، ثم لا تلبث تلك الفورات أن تهدأ من دون أي إنجاز حقيقي. كما أن تلك الجهود انبعثت في الأساس من رغبة في تسكين الأوضاع القائمة ومحاولة تجميلها، وليس من منطلق إحداث تغيير حاسم وشامل وتطوير جذري لهياكل وآليات العمل في الجهاز الحكومي.[1]

وكان أحد محاورحركة الإصلاح الإداري هو تطوير بعض المصالح الحكومية التقليدية إلى نمط جديد هو " الهيئات العامة" بهدف تحريرها من قواعد العمل الحكومية وإسناد مسئوليات إدارتها كاملة إلى مجالس للإدارة لها كل الصلاحيات بحسب نص القانون المنظم لتلك الهيئات[2] ومنها مثلاً مصالح السكك الحديد والبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية.

إلا أن الواقع كان غير ذلك فقد أفرغ ذلك القانون من مضمونه وتحولت تلك الهيئات الجديدة إلى كيانات تقليدية تخضع تماماً لكل القواعد المالية الحكومية وتطبق ذات القوانين الخاصة بالعاملين المدنيين في الدولة، ومن ثم لم تتحقق فيها تغييرات ذات بال من حيث الأداء واقتصاديات النشاط، وظلت كلها تقريباً تحقق عجزاً في ميزانياتها حتى الآن. وكانت أهم معوقات تطوير الهيئات العامة – وما سمي بعد ذلك بالهيئات القومية التي ينظم كل منها قانون خاص – أن الوزير المختص بالهيئة يرأس مجلس إدارتها ومن ثم يشل حرية المجلس في دراسة الموضوعات واتخاذ القرارات، ويصبح المجلس أداة لتحقيق توجهات الوزير ورغباته.

من ناحية أخرى، فقد استمر إخضاع الهيئات العامة والقومية لقوانين الموازنة العامة، الخطة العامة، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ومن ثم شلت قدرة هذه

---

1 راجع بحثنا عن " التجربة المصرية في إدارة عمليات التنمية الإدارية" منشور في:
علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001،ص207

2 قانون الهيئات العامة رقم 63 لسنة 1961.

الهيئات في إعداد موازناتها على غير النمط الحكومي كما نص على ذلك قانون الهيئات العامة رقم 63 لسنة 1961 والقوانين الخاصة المنظمة للهيئات القومية. كذلك حرمت الهيئات العامة والقومية من حق ترحيل فوائضها المالية لاستخدامها في سنوات تالية كما تقول بذلك قوانينها وفرض عليها أن تحول فائض الميزانية إلى وزارة المالية في ختام كل سنة مالية.

ملامح إدارة القطاع العام في تلك الفترة

لم تمس محاولات الإصلاح الإداري القطاع العام الآخذ في التوسع والتضخم خلال تلك الفترة إلا من حيث الهيكلية العامة ونمط المؤسسات المشرفة على شركاته، أما هياكل الإدارة على مستوى الشركات وآلياتها ومدى الصلاحيات الممنوحة لمجالس إدارتها والمسئولين عنها فقد كانت في تقلص مستمر نتيجة تغوّ ل المؤسسات العامة وسيطرتها على مقدرات الشركات ومركزية كثير من القرارات على مستوى المؤسسة والوزارة المشرفة على القطاع.

وقد شهدت تلك الفترة إصدار قوانين لتنظيم القطاع العام كرّست انعزاله عن قوى السوق الطبيعية وعمقت انفصال إدارته عن الأسس الإدارية والاقتصادية السليمة، منها مثلاً القوانين الخاصة بانتخاب ممثلين للعمال والموظفين في مجالس الإدارة وتشكيل ما أسمي " لجان الإنتاج"، والإصرار على فكرة توزيع الأرباح على العاملين حتى مع تحقيق الشركات خسائر باهظة، وتحميل ميزانيات الشركات مبالغ طائلة فيما أطلق عليه الأعباء القومية ومنها دفع رواتب وحوافز المجندين كاملة طوال مدد تجنيدهم.

وفي خلال هذه الفترة تحكم تياران فكريان أساسيان في إدارة القطاع العام في تلك الفترة من1961 وحتى بدايات مرحلة الانفتاح والتحول عن النظام الاشتراكي والإدارة المركزية للاقتصاد الوطني في أوائل السبعينيات من القرن الماضي:

التيـــار الأول : فكر المهندسين

ويركز فكر المهندسين على قضايا الإنتاج والجوانب الفنيـــة التقليديـــة في الصناعة، ومن ثم تحمست إدارة الشركات التي تولاها مهندسون لتنمية الطاقـــات الإنتاجية والاستزادة من التجهيزات الرأسمالية المتمثلة في الآلات والمعدات، وبنـــاء المقار الشامخة للشركات. وكان فكر الإنتاج وزيادته كمياً هو الشاغل الرئيســـي لتلك الإدارات، وبالتالي تم إهدار جوانب أساسية في العمل الإداري وفي وظـــائف الشركات لعل في مقدمتها وظائف التسويق والمبيعات التي اعتبرها مسئولو تلـــك الفترة من المعطيات Givens معتمدين في ذلك على حالة الاحتكار الفعلي وانعدام المنافسة نتيجة منع الاستيراد وتقييد تفاعل العرض والطلب من خلال ممارســـات المؤسسات العامة المشرفة على الشركات.

كذلك لم تلق وظيفة التمويل والإدارة المالية العناية الواجبة، فقـــد كانـــت الشركات تحصل على التمويل اللازم لها من وزارة المالية شأن باقي وحدات الجهاز الإداري للدولة وظلت على تلك الحال إلى أن تم فصل ميزانيات القطاع العام عن الميزانية العامة للدولة مع بدايات عصر الانفتاح. وقد اقتصر نشاط الإدارة المالية في تلك الفترة على مجرد عمليات محاسبية تقليدية هدفها تسجيل النشـــاط وإظهـــار القوائم المالية التقليدية.

التيار الثاني: فكر العسكريين

أما الفكر العسكري فقد تركز في الاهتمام بقضايا الهيكل التنظيمي واللوائح ونظم العمل وفرض الضبط والربط في مواقع العمل، وتأكيد التسلســـل الإداري والانشغال بأمور الأفراد ومسائل الترقيات وغيرها من قضايا التشـــغيل اليـــومي للشركات. وبرغم نشأة الفكر الإستراتيجي ومنهجيات بناء الإســـتراتيجيات في المجال العسكري، إلا أن مديري شركات القطاع العام من العسكريين لم يهتمـــوا بنقل وتطبيق تلك المنهجيات الإدارية المتطورة في شـــركاهم. ولعلنـــا نســـتخدم التعبيرات العسكرية لوصف حالة إدارة القطاع العام تحت مظلة العسكريين، فهـــم اهتموا بالتكتيك Tactics وانصرفوا عن الإستراتيجية Strategy، فهم نظروا إلى

الوسائل وغابت عنهم الغايات في كثير من الأحيان.وحين اشتبك فكر المهندسين مع فكر العسكريين فقد تفاقمت مشكلات إدارة القطاع العام.

كذلك اتسم الفكر الإداري في شركات القطاع العام في تلك الفترة ببعض الملامح السلبية التي ساهمت في تعميق خسائرها وتردي مستويات الأداء بها:

1. تركز اهتمام إدارة القطاع العام في الأمور الشكلية والمظهرية من دون تمعن في قيمتها ومدى تأثيرها في تحسين الأداء. من ذلك الاهتمام المبالغ فيه بالهياكل التنظيمية والحرص على تضخيمها واستحداث الإدارات والأقسام المتعددة والتي تكون في أغلب الأحيان فارغة من المضمون ولا تضيف سوى حلقات في هيكل الشركة لا يتحقق عنها إنجاز يكافئ تكلفتها وأعباءها المالية ومساهمتها في تضخيم الجهاز الوظيفي للشركات.
2. التركيز على قضايا الإنتاج الكمي وإهدار مفاهيم الجودة سواء على مستوى العمليات الإنتاجية أو بالنسبة لجودة المنتجات النهائية. كانت الإدارة معنية بالدرجة الأولى بزيادة حجم الإنتاج والتوسع في الطاقات الإنتاجية من دون اعتبار متناسب مع قضايا الجودة ومتطلباتها.
3. النظر إلى العملاء والمستهلكين نظرة دونية تراهم مجبرين على تعاطي ما يقدم لهم من سلع وخدمات من دون أن يكون لهم حق الاختيار والمفاضلة. ومن ثم لم يكن فكر تطوير المنتجات واستحداث خدمات أفضل يرد على بال الكثير من مديري شركات القطاع العام.
4. اتبعت شركات القطاع العام أساليب بيروقراطية جامدة في بيع منتجاتها اتسمت بالاستعلاء والفرض على السوق، وكانت تلك الأساليب أقرب إلى عمليات التوزيع الإجباري والتخلص من المنتجات منها إلى فكر التسويق والتعامل مع آليات السوق واحترام رغبات العملاء. ومن الأساليب التي شاعت في تلك الفترة نظام " التحميل" وذلك بأن يفرض على المشتري إن أراد الحصول على السلعة التي يبتغيها أن يشتري أيضاً قدراً معيناً من سلع أخرى راكدة حتى ولو لم يكن به حاجة إليها.

5. انحصرت اهتمامات الإدارة بمشكلات الوقت الحاضر من دون عناية كافية بالإعداد للمستقبل ورسم صورة واضحة لما يجب أن تكون عليه الشركات بأخذ المتغيرات في الاعتبار.
6. انحصرت اهتمامات إدارة شركات القطاع العام بالعنصر البشري في تطبيق لائحة العاملين والالتزام بنصوص القوانين السائدة في شأن علاقات العمل والتأمينات الاجتماعية وغيرها من أمور تهتم بها إدارات شئون العاملين التقليدية. ولم يكن هناك اعتبار يذكر لمفاهيم إدارة الموارد البشرية وإطلاق طاقات البشر واستثمارها في تحسين الإنتاجية وتطوير الأداء. وعلى الرغم من تطبيق نظام مساهمة العاملين في الإدارة وانتخاب ممثلين لهم في مجلس الإدارة وتشكيل ما سمي بلجان الإنتاج، فقد كانت الممارسة الفعلية بعيدة تماماً عن المضامين الحقيقية لتلك النظم.
7. كانت النظرة إلى التصدير غير سليمة حيث اعتبر أنه وسيلة للتخلص من فائض الإنتاج الذي لم يتم استيعابه في السوق المحلية. ولم تكن الإدارة في شركات القطاع العام تهتم بدراسة الأسواق الخارجية أو التعرف على احتمالات التصدير، بل كان اعتمادها في الأساس على تنفيذ ما شاع في تلك الفترة من صفقات متكافئة حسب اتفاقات التجارة والدفع التي كانت مصر طرفاً فيها مع أغلب دول الكتلة الشرقية. وكان تبادل المنتجات وسيلة لسداد الديون أكثر منها عمليات تسويق حقيقية.
8. انحصرت ممارسات الإدارة المالية في شركات القطاع العام في عمليات إعداد الموازنات وتدبير الأموال اللازمة بالسحب على المكشوف من البنوك. ولم تكن لوظيفة التمويل بالمعنى الحديث اعتبار يذكر، كما لم يكن لمفاهيم الاستثمار الحديثة وإدارة الأصول Asset Management مجال في التطبيق.

وقد ساعد على تفشي تلك السمات السلبية وتفاقم آثارها ما لجأت إليه الدولة من إحاطة القطاع العام بحماية غير عادية ليس فقط من المنظور الاقتصادي

مثل فرض التعريفة الجمركية المانعة لاستيراد المنتجات البديلة من الخارج و حظر استيراد كثير من السلع الأجنبية لحماية الصناعة المحلية، ولكن أيضاً فرضت الدولة نوعاً من الحماية السياسية والفكرية حول القطاع العام واعتبر توجيه النقد أو الاعتراض على سياسات وقرارات إدارة مؤسساته وشركاته نوعاً من التشهير بالنظام السياسي للدولة وطعناً في ثوابت الفكر الاشتراكي الذي أخذت الدولة نفسها به نقلاً عن تجارب الدول الاشتراكية التي كانت سائرة في فلك الاتحاد السوفييتي القديم وخاصة يوغوسلافيا في ذلك الوقت. وكانت تلك الحماية في كثير من الأحيان تتخذ شكل تهديد نفسي وإرهاب فكري وتقييد لحرية التعبير خاصة بعد صدور "ميثاق العمل الوطني" في عام 1962 حيث شاع تعبير غريب في تلك الفترة أن يكون " النقد في حدود الميثاق". ومن ثم كان على المعترضين على أوضاع وسياسات ومعدلات أداء شركات القطاع العام أن يعلنوا عن وجهات نظرهم في حدود ما نص عليه الميثاق من أن القطاع العام ركيزة الاقتصاد القومي. وقد تم تكريس تلك الحماية السياسية للقطاع العام من خلال ضم كافة قياداته إلى الاتحاد الاشتراكي " التنظيم السياسي الوحيد للثورة"، ومشاركة العمال والموظفين في مجالس إدارة الشركات وتشكيل ما سمي ب" لجان الإنتاج" من بين العمال وممثلي اللجان النقابية والتي أعطيت صلاحيات واسعة في أمور إدارة الإنتاج وشئون الشركات بعامة. وقد أدى هذا الخلط الرهيب بين السياسة ونوازع المشتغلين بها وأهدافهم المختلطة بدرجات من المصالح والأهواء الشخصية، وبين تشكيلات وإدارة شركات القطاع العام إلى إهدار القيم والأسس الإدارية السليمة مما أدى إلى ما تحقق في هذا القطاع من خسائر وإهدار للموارد وفساد بدرجات مختلفة قد تكون بعض مظاهرها وآثارها ما تزال بادية حتى الآن.

التعريف بالمعهد القومي للإدارة العليا

النشأة والتطورات الأولى

- أنشئ المعهد القومي للإدارة العليا في القاهرة في شهر سبتمبر 1961 كمؤسسة عامة مستقلة تمارس نشاطاً علمياً. وعلى مدى أربع سنوات من بداية نشأته تكونت به هيئة علمية متفرغة بلغ عددها ثلاثين عضواً من الحاصلين على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها في العلوم الإدارية والاقتصادية والسلوكية.
- قدم المعهد في الخمس سنوات الأولى من وجوده أربعين برنامجاً تدريبياً لأعضاء الإدارة العليا في شركات ومؤسسات الجمهورية العربية المتحدة شارك فيها ما يقرب من الألف من المديرين. كما قدم ثلاثة برامج لأعضاء الإدارة العليا من كافة أنحاء الوطن العربي .
- وقد بدأ مركز الاستشارات الإدارية نشاطه ضمن هيئات المعهد ابتداء من عام 1962 ليقدم خدماته الاستشارية للشركات والمؤسسات في كافة القطاعات الاقتصادية. كذلك كان مركز البحوث بالمعهد يقوم على خدمة مجتمع الإدارة بإجراء البحوث الهادفة إلى تحليل المشكلات واقتراح مداخل الحل المناسبة، وكان معظم أعضاء الفريق العلمي للمعهد يشاركون في أعمال المركزين. كما كانت نتائج الاستشارات والبحوث تنعكس على المواد التدريبية في البرامج والملتقيات التي يعقدها المعهد لإبراز الجوانب التطبيقية المتصلة بالبيئة المحلية إلى جانب استخدام الحالات العملية الأجنبية.
- في العام 1963 تم تسجيل المعهد في المركز الجامعي لتبادل البحوث بجامعة هارفارد الأمريكية، وهو يضم 57 معهداً عالمياً أغلبها في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. كما قبلت عضوية المعهد في الهيئة العالمية للإدارة العلمية C.I.O.S وفي المنظمة الأوروبية للإدارة. كذلك فإن المعهد عضو مؤسس في المركز الأفريقي للإدارة الإنمائية CAFRAD.

فلسفة المعهد

يرى المعهد أن عملية التنمية الإدارية بوصفها عملية تغيير موجه وشامل يجب أن تتكامل في تحقيقها أعمال التدريب والبحوث والاستشارات. كما يهتم المعهد بالبعد العربي انطلاقاً من الإيمان بأن تنمية الإدارة يجب أن تتخذ شكل حركة عربية شاملة و لا تنحصر في مصر مقر المعهد فقط.

وكان المعهد يركز أيضاً على البعد الدولي في نشاطه وسعى إلى توثيق علاقاته بالمؤسسات والمراكز الدولية ذات الاهتمام بقضايا التنمية الإدارية والمشاركة الفاعلة في أنشطتها وفعالياتها.

أهداف المعهد

استهدفت سياسة المعهد منذ إنشائه تكوين كادر جديد من القيادات الإدارية المدربة علمياً والمؤهلة مهنياً والملتزمة اجتماعياً. وقد سعى المعهد لتحقيق هذا الهدف من خلال:

1. توفير فرص التدريب المنظم والتنمية المهنية للقيادات الإدارية باستخدام أحدث مفاهيم وطرق وأساليب الإدارة العلمية.
2. الإعداد المهني للمديرين بما يجعلهم قادرين على مواكبة التطور المهني للوظيفة الإدارية ويسهم في تحويلها إلى " مهنة نظامية" يمارسها المؤهلون لها على أساس من الجدارة المهنية.
3. توسيع مفهوم المديرين ببيئة المجتمع الجديد وشحذ حساسيتهم لاتجاهاته وقيمه وتنمية دوافعهم على الالتزام بأهدافه وتقوية قبولهم على التوحد مع أصحاب المصلحة الحقيقية فيه.
4. تنشيط إنتاج وإصدار الكتابات الإدارية من حصيلة برامج البحوث والاستشارات والملتقيات الفكرية، وإثراء المكتبة العربية بالحالات العملية التي يقوم أعضاؤه بإعدادها من واقع الاتصال بشركات ومؤسسات فعلية.

البرامج العربية سبيل العمل الوحدوي الإيجابي[1]

"سيظل برنامج الإدارة العليا السابع علامة بارزة على طريق التنمية الإدارية في الدول العربية. فهو يسهم في تطوير نظرة المجتمع إلى أفراد الإدارة العليا من مختلف الدول العربية، وهو أول خطوة يخطوها المعهد القومي للإدارة العليا لتطويع إمكانياته لخدمة المدير العربي في كل مكان.والمعهد القومي للإدارة العليا، شديد الشعور بالتزامه ومسئوليته نحو المدير العربي المعاصر، إيماناً واعتقاداً بأنه قد بدأ يستكشف دوره في خدمة تنمية المجتمع العربي، وأنه ما من فئة قيادية في مجتمعنا العربي المعاصر أمامها دور أكبر وأحسم من دور القيادات الإدارية."

"ولذا، استهدف المعهد القومي للإدارة العليا وضع مخطط للعمل العربي في هذا الميدان يقوم على مبادئ واضحة:

- إن العمل العربي الواحد – في مختلف ميادين التنمية – هو جوهر العمل العربي الوحدوي، وهدفه النهائي تطوير المجتمع العربي ودفع تقدمه.
- إن هذا العمل العربي الواحد يجب أن ينبع من اعتقاد واضح بأن تكتيل إمكانيات أجزاء الوطن العربي كافية لمواجهة احتياجاته وحل مشاكله.
- إن كل جزء من الوطن العربي – أحرز تقدماً في ميدان من الميادين – ملتزم بإتاحة خبرته للأجزاء الأخرى التي لم تحرز هذا التقدم بعد، باعتبار أن لها حقاً أصيلاً في ثمرة هذا التقدم.
- إن العمل العربي الواحد، الذي ينبع من هذا الدافع، ويستهدف هذا الهدف هو الجهد البناء الذي يخدم مصلحة جميع الأجزاء النامية في الوطن العربي، بطريقة تبادلية، وفي نفس الوقت، فلا يضار منه جزء ويفيد جزء، وإنما تفيد منه كافة الأجزاء.

---

1 من مقدمة أ.د. أحمد فؤاد شريف لبرنامج الإدارة العليا السابع

- إن مجالات العمل العربي الواحد لا حد لها، إلا قدرتنا على الابتكار، والتصور المثمر، والتفكير المنتج الخلاق، والشعور الحقيقي بالمسئولية نحو هدف أساسي ثابت هو تنمية المجتمع العربي.

إن العمل الوحدوي الإيجابي، ليس مهمة القيادات السياسية والعسكرية وحدها، وإنما هو مهمة الفئات القيادية كافة. وقد تصدت القيادات الإدارية العربية لمسئوليتها نحو استكشاف العمل العربي الواحد الذي يجب أن يبدأ في مجال عملها، كما بدأت القيادات المهنية والعلمية والنقابية تتحرك في مجالاتها. والعمل العربي الواحد هو حصيلة هذه الجهود على أعرض جبهة.. هي جبهة التقدم في الوطن العربي كوحدة نامية."

(3) المحطة الثالثة

رحلة الماجستير والدكتوراه

1967 - 1963

تمهيد

كان السفر إلى أمريكا للدراسة حلم كبير تمنيت على الله دائماً أن يحققه لي، وقد استجاب المولى عز وجل ووجدت نفسي أرتب أوراقي وأجمع حاجاتي وعائلتي الصغيرة المكوّنة من الزوجة رحمها الله وابني البكر محمد طارق رعاه الله وبارك فيه وأخوته وأبناءهم جميعاً. وقد مر بي وبعائلتي حدث جسيم قبل الموعد المحدد للسفر بأيام قليلة، إذ سقط ابني طارق من شرفة الشقة التي كنا نسكنها في شارع علي الروبي في حي روكسي وهو يلوح لي حيث رآني قادماً من أول الطريق وكنت عائداً لتوي من شركة مصر الجديدة حيث أنهيت الإجراءات الخاصة برفع عداد الكهرباء قبل إخلاء الشقة بغرض السفر، فإذا بي أجده يهوي أمامي على إفريز الطريق تحت الشرفة. وبحمد الله وفضله فقد هيأ لنا من قام بالجراحة اللازمة في مستشفى هليوبوليس على أعلى مستوى من الكفاءة، ومنّ الله عليه بالشفاء ووافق الأطباء على سفره بعد أن كنتُ قد صرفت النظر عن موضوع السفر. وغادرنا القاهرة وهو معصوب الرأس بعد عملية التربنة التي أجريت له.

ووصلنا إلى نيويورك بعد رحلة على طائرة مصر للطيران حتى لندن ومنها بطائرة صغيرة إلى أمستردام حيث أمضينا ليلة لنغادرها في اليوم التالي على متن طائرة الخطوط الجوية الهولندية KLM التي قطعت المسافة إلى نيويورك في حوالي إحدى عشر ساعة. وأمضينا ليلة ثانية في نيويورك ثم واصلنا الرحلة إلى واشنطن حيث كان علينا أن نذهب إلى المكتب التعليمي المصري حيث استقبلنا أخ كريم هو المسئول عن شئون المبعوثين أذكر أن اسمه الأول أ.سلامة، وقد هيئ لنا الرجل مكاناً نستريح فيه لحين إنهاء الإجراءات المالية واستلام الشيك الأول لنا وكان عبارة عن مبلغ 280$ دولار راتب شهر للمبعوث المتزوج ويعول طفلاً وكذلك مبلغ مماثل منحة شراء الكتب وكانت تصرف مرة واحدة سنوياً، وهكذا وجدت

نفسي أمتلك خمسمائة وستين دولارا أمريكياً بالإضافة إلى الثمانين دولار التي تمكنت من تجميعها قبل سفري من مصر.[1] وهي ما يعادل ما تبقى من مكافأة نهاية الخدمة التي صرفها لي البنك المركزي بعد استقالتي منه حيث كنت في حكم المعار طوال فترة العمل بالمعهد القومي للإدارة العليا.

وأمضينا ليلتنا في واشنطن بفندق يقع في منطقة يسكنها الأمريكان السود "الزنوج" ولم نغادر الغرفة من وقت دخولها حتى اليوم التالي حين جاء أ. سلامة ليقلنا بسيارته الفولكس المتواضعة إلى المطار لنستقل طائرة مروحية صغيرة أقلتنا إلى بلومنجتون Bloomington المدينة التي تقع بها جامعة إنديانا. وكان أ. سلامة قد زودنا بأسماء وأرقام هواتف الطلاب المصريين بالجامعة وقد استقبلونا أفضل استقبال وهيئوا لنا مناخاً لم نشعر معه بالغربة عن مصر. ولا أزال أذكر هؤلاء الأخوة الأعزاء وهم:

- حبيب شنوده، عمدة المصريين في بلومنجتون وطالب الدكتوراه المخضرم في كلية التربية.
- وصفي إسكندر، نائب عمدة المصريين في الجامعة وطالب الدكتوراه في الاقتصاد.
- مصطفى شعبان، وكان يدرس للدكتوراه في الاقتصاد.
- عزيزة الدميري، وكانت تدرس أيضاً الاقتصاد مع مصطفى شعبان ثم تزوجا بعد ذلك.
- موريس جرجس، وكان يدرس الاقتصاد أيضا بالجامعة.

أردت من ذكر الأسماء ومجال الدراسة أن أبين أنني كنت أول مصري يلتحق بجامعة إنديانا لدراسة الإدارة في كلية الدراسات العليا للأعمال بها

---

1 كان الدولار الأمريكي يساوي وقتها أقل من ثلاثين قرشاً مصرياً أي أن الجنيه المصري كان يفوق قيمة 3 دولارات أمريكية وسبحان الله المعز المذل.

Graduate School Of Business ومن ثم بدت لي التجربة مخيفة إذ لم يكن من الأخوة المصريين من يستطيع تزويدي بأي معلومات عن نظام الدراسة وموضوعاتها والأساتذة وغير ذلك من المعلومات المهمة التي يتشوق الطالب المستجد أن يتعرف عليها. كذلك أردت أن أبين كيف يتعامل المصريون في الغربة إذ تجمعهم صداقة تلقائية وأخوة فطرية تساعد على اجتياز الصعاب ومواجهة التحديات.

وصادف يوم وصولنا إلى بلومنجتون يوم إجازة عيد ذكرى شهداء الحرب Memorial Day وهو يوم الحادي والثلاثين من شهر مايو وتعطل فيه الجامعة، لذا لم يكن ممكناً إنهاء إجراءات الحصول على سكن في مساكن الطلاب، فأخلى لنا الأخ وصفي إسكندر شقته – وكان غير متزوج – لنبيت فيها وأمضى هو ليلته مع حبيب شنوده. وعندما أرشدنا إلى شقته وكانت تقع في الميدان Square في وسط المدينة Downtown وجدناه قد أعد لنا وجبة شهية من الدجاج والبطاطس على الطريقة المصرية.

ودون الدخول في تفاصيل الجانب الاجتماعي من هذه المرحلة في رحلتي مع الإدارة، أقول إن تجربة الدراسات العليا في الجامعات الأمريكية تعتبر بكل المقاييس تجربة عمر في ذاتها يصقل فيها الطالب صقلاً وتنمى مهاراته ومعارفه تنمية متكاملة، وتهيأ أمامه الفرص للإبداع والإنجاز طالما كان مدفوعاً برغبة حقيقية في التعلم والتفوق. وقد كنا نحن الطلاب المصريين بحمد الله من المتفوقين إلى الحد الذي دعا إحدى الصحف المحلية أن تهاجم إدارة الجامعة متهمة إياها بمجاملتنا نظراً لأننا ندفع رسوماً دراسية أعلى من الرسوم المفروضة على الطلاب الأمريكيين أو المقيمين[1].

---

1 تفرض الجامعات الأمريكية رسوماً دراسية أقل على الطلاب المقيمين في ذات الولاية التي توجد بها الجامعة Residents من مواطنين أو ممن لهم حق الإقامة الدائمة، بينما يدفع غير المقيمين من الطلاب الأجانب وغيرهم Nonresidents رسوماً أعلى حتى لو كانوا أمريكيين ولكن من ولايات أخرى.

رحلة الماجستير

بدأت الدراسة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال مع بدايات يونيو 1963 وذلك في الفصل الصيفي Summer Session ويستغرق عادة ثمانية أسابيع. وقد أنهيت المتطلبات للحصول على الدرجة بدراسة ما يعادل 36 ساعة معتمدة أي اثني عشر مقررا في الموضوعات التالية:

- الإدارة Management
- التسويق Marketing
- التمويل Finance
- تحليل مناخ الأعمال Business Conditions Analysis
- إدارة الأفرادت Personnel Management
- إدارة الأعمال الدولية International Business
- اقتصاديات العمل Labor Economics

وكان النظام يتطلب إنهاء هذه المقررات بنجاح ثم اجتياز اختبار شامل Comprehensive Exam على مرحلتين، الأولى اختبار تحريري يغطي الموضوعات التي تمت دراستها في جميع المقررات، والثانية تحليل حالة شاملة Case Study تستغرق يوماً كاملاً.

وبحمد الله فقد أنهيت هذه المتطلبات وتسلمت خطاباً من عميد الكلية جورج بينل George Pinnell مؤرخاً 30 مايو 1964 يخطرني فيه بنجاحي في الاختبار بمرحلتيه والذي كان تاريخه 16 مايو 1964. أي أن الأمر استغرق أسبوعين فقط كي تنتهي كافة إجراءات تصحيح الاختبار وإعلان النتيجة وإخطاري بها.. وكان وصول مثل هذا الخطاب يوم عيد في كل مرة يخبرني فيها

العميد أو رئيس القسم المختص بنتيجة ما أديت من اختبارات أو قبول مشروع رسالة الدكتوراه Proposal أو إنهاء متطلبات الحصول على الدرجة العلمية. وقد يكون من المفيد أن استعرض جانباً من الموضوعات والمفاهيم والأفكار التي اكتسبتها من هذه الدراسة في واحدة من أكبر عشر كليات أعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في ذلك الوقت وواحدة من أحسن تلك الكليات في العالم حتى اليوم.

التسويق.. أول مقرر في البرنامج

كانت مادة التسويق أول احتكاك لي بنظام الدراسة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، وقد درست أول مقرر في التسويق مع أستاذ يدعى كيللي Prof. Kelly وكان تركيزه في لقاءاته معنا أن يبرز المعاني الحقيقية لفكرة التسويق باعتبارها تواصل بين منظمة الأعمال وعملاءها. وقد وضحت لي في هذه الدراسة السمات المميزة لعلم التسويق الحديث الذي يبدأ من دراسة السوق والتعرف على احتياجات العملاء ورصد حالات المنافسة وتحليل عناصر الطرح التسويقي الذي يتقدم به المنافسون إلى السوق. وشملت الدراسة مفاهيم كثيرة مستمدة من العلوم السلوكية التي كانت تقرع الأبواب آنذاك كملهم للإدارة في تفهم مشكلات السلوك الإنساني واستثمار مفاهيمها في توجيه سلوك العاملين والمستهلكين. وأوضحت الدراسة أهمية بحوث السوق وخاصة ما يتصل منها بدراسة دوافع الشراء لدى المستهلكين وهي التي عرفت باسم " بحوث الدوافع" Motivation Research.

ولم يكن هناك مرجع محدد نستخدمه في دراستنا، بل كان البروفيسور كيللي يطرح موضوعات للمناقشة ويرفق بها قوائم بالقراءات المقترحة List of Recommended Readings علينا أن نبحث عنها في المكتبة ونطلع عليها ونعد منها ما نشاء من مذكرات وغيرها بحسب طريقة كل شخص في القراءة

والتلخيص[1]. كذلك كان استخدام أسلوب دراسة الحالات شائعاً خاصة مع البروفيسور كيللي حيث أنه من خريجي كلية الأعمال بجامعة هارفارد الشهيرة بهذا الأسلوبHarvard Business School ، وكان من أساليب تدريبنا على دراسة الحالات وتحليلها هو تكوين مجموعات Groups تتولى كل منها دراسة الحالة وإعداد تقرير بنتائج التحليل وتبين المقترحات لحل ما تم رصده من مشكلات. وكانت مجموعات دراسة الحالات تجتمع بشكل منظم خارج ساعات الدراسة بالكلية وتتم مناقشة الحالة وإبداء الآراء في جو من الحماس والتحفز، حيث كانت تقارير المجموعات تطرح للنقاش في وقت محدد بإشراف البروفيسور كيللي، ويحصل كل عضو في مجموعة على التقدير الذي حققه تقريرها. كذلك كان يطبق ذات الأسلوب في التعامل مع " مباريات الأعمال" Business Games حيث كانت كل مجموعة تمثل شركة محددة وتمارس أنشطة الإدارة بها انطلاقاً من معلومات مبدئية متاحة لها، ثم عليها استقراء الأوضاع والمؤشرات من خلال متابعة المعلومات الإضافية التي يفاجئنا بها أستاذ المادة.

إدارة الأفراد والدراسة في استديو تليفزيوني

ثم درست مقرراً في إدارة الأفراد Personnel Management حسب ما كان يسمى في ذلك الوقت، وقد تطور الاسم فأصبح يشار إلى هذا الميدان من الدراسة باسم "إدارة الموارد البشرية"Human Resources management ثم تطور حديثاً ليصبح "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" Strategic Human Resources management. وكان يدرس لنا هذه المادة أستاذ يدعى William Scott، وقد كان يميل إلى المدرسة التقليدية في تدريس هذه المادة حيث يركز على

1 لم تكن رفاهية البحث في شبكة الإنترنت معروفة وقتها، لذا كان الأمر يتطلب قضاء ساعات طويلة في مكتبة الكلية.

مجموعة الوظائف التي تباشرها إدارة الأفراد في منظمات الأعمال من حيث تخطيط الاحتياجات من الأفراد Manpower Planning، والبحث والاستقطاب للحصول على العناصر المناسبة من الأفراد ذوي المهارات والقدرات المتوافقة مع متطلبات الوظائف Recruitment، وبعدها تبدأ عمليات المفاضلة بين المتقدمين وإعمال أشكال الاختبار والتقويم المختلفة حتى يتم اختيار الفرد أو الأفراد الأفضل لشغل الوظيفة Selection.

وكــانت موضوعــات المقــرر تــولي عنــاية بقضايا توصيف الوظائف Job Description وتقويم الوظائف Job Evaluation وتحديد هيكل الرواتب والمزايا المالية والعينية المناسبة. كذلك اهتم المقرر بعرض بدايات ما يسمى بفرص التوظيف المتساوية Equal Opportunity وكانت قد بدأت في الظهور والمقصود بها إجراءات تضمن المساواة بين العاملين وعدم التمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو غير ذلك من أشكال التمييز. وكنا نستخدم مراجع مختلفة من أشهرها في ذلك الوقت كتاب إدوين فليبــو عن " مبادئ إدارة الأفراد"[1] الذي صدرت طبعته الأولى في عام 1961 متضمناً سبعة وعشرين فصلاً تقع في 585 صفحة تتناول موضوعات كانت تناسب مستوى التقدم الإداري في ذلك الوقت. وبطبيعة الحال فقد كان لا يخلو أي من مراجع إدارة الأفراد هناك من فصل أو أكثر يتناول مشكلات العلاقات الصناعية والخلافات بين الإدارة ونقابات العمال وتحديات المساومة الجماعية Collective Bargaining والتي كنت قد تعرفت عليها من أستاذي دكتور فؤاد شريف فقد كانت أول ما درس لنا في مقرر " العلاقات الصناعية" في الفصل الدراسي الثاني من السنة الثالثة بكلية التجارة جامعة

1 Edwin B. Flippo, Principles of Personnel management, N.Y.: McGraw-Hill, 1961.

الإسكندرية في عام 1955/1954، ولذلك كنت أشعر بسعادة غامرة أن أبدي للدكتور سكوت معرفتي بهذه المواضيع بينما كان كثير من الطلاب الأمريكيين ممن معنا غير ملمين بها.

كذلك كان من بين الوسائل التعليمية التي تعرضت لها في هذا المقرر، تحليل الحالات الدراسية والاشتراك في مباراة إدارية حيث انقسم طلاب المقرر إلى مجموعات صغيرة كل واحدة تضم أربعة أو خمسة أشخاص، وكنا نجتمع أسبوعيا لتدارس موقف الشركة التي نمثلها في المباراة ونتخذ قرارات في ضوء المعلومات الواردة لنا من دكتور سكوت عبر مساعده، ونرسل هذه القرارات على قوائم إلى مركز الحاسب الآلي بالجامعة ليصير تحليلها وإظهار آثارها على المركز المالي للشركة، وفي نهاية المقرر تطرح نتائج المجموعات المختلفة ويتم تحليل القرارات التي اتخذناها وبيان مدى اتفاقها مع المبادئ العلمية التي درسناها. وتحصل كل مجموعة على درجة وفق أداءها تحتسب ضمن الدرجة النهائية لكل منا . وإن كان لهذا الأسلوب من ميزة فهي التدريب على العمل الجماعي والمناقشة وممارسة عملية اتخاذ القرارات.

وكنا ندرس هذا المقرر مع بروفيسور سكوت في استديو التليفزيون بالجامعة حيث كان طلاب آخرون يتابعون عبر دائرة تليفزيونية مغلقة نفس المحاضرات في مقر الجامعة بعاصمة الولاية مدينة إنديانا بوليس Indianapolis وتبعد حوالي مائة ميل عن مقر كليتنا في بلومنجتون ، وكان هذا أول احتكاك لي بتجربة الدراسة من بعد من خلال التليفزيون وهو أسلوب انتشر بسرعة في الجامعات الأمريكية في تلك الفترة. وكانت المحاضرات تسير بسلاسة شديدة ويتبادل الطلاب في إنديانا بوليس الحديث مع الأستاذ يسألونه وهو يجيب ويشركهم في المناقشات كأنهم معنا في ذات القاعة دون أن يصدر منهم ولا منا أي تشويش أو مداخلات لا معنى لها.

وفشلت التجربة في جامعة القاهرة

بالمقارنة بما عاصرته في جامعة إنديانا، فقد جربت كلية التجارة بجامعة القاهرة أسلوب الدائرة التليفزيونية المغلقة لنقل المحاضرات من المدرج الذي به الأستاذ إلى مدرج مقابل له تماماً في ذات المبنى ليس به أستاذ وذلك حلاً لمشكلة زيادة الأعداد في المدرج الواحد.لقد فشلت التجربة فشلاً ذريعاً بسبب ما كان يجري في المدرج الخالي من الأستاذ من هرج ومرج وكأنه سوق فلا يستفيد الطلاب شيئاً ولا يسمعون شيئاً، فضلاً عن انعدام خاصية التفاعل بينهم وبين الأستاذ في المدرج الآخر. وكان أن قررت الكلية إنهاء التجربة وخلع أجهزة التليفزيون ومستلزماتها ووضعها في المخازن، وعلى ما أذكر كانت هذه الواقعة محل تحقيقات تبادل فيها المسئولون الاتهامات. ومن أسف أنه مع تزايد أعداد الطلاب في كليات التجارة بشكل خاص لم تجد تقنيات التعليم الحديثة طريقها إلى كلياتنا الجامعية، ولا يزال الأسلوب السائد هو حشد هؤلاء الطلاب في مدرجات تقليدية تستخدم فيها وسيلة تعليمية وحيدة هي صوت الأستاذ من خلال مكبر للصوت وجهاز عرض رأسي Overhead Projector لا يرى الشرائح التي يعرضها سوى قلة من الطلاب يتزاحمون في الصفوف الأولى. وبرغم ما حققته تقنيات المعلومات والاتصالات في مصر من تقدم وتوفر البنية التحتية اللازمة لإنشاء شبكات المعلومات والاتصالات الضرورية لتطبيقات التعلم من بعد والتعلم الإلكتروني E-Learning فإن جامعاتنا لا تزال بعيدة تماماً عن هذه التطورات ولا يزال التعليم فيها يعتمد على أساليب تقليدية حتى في حالات المجموعات الدراسية الصغيرة وبرامج الدراسات العليا[1].

1يتضمن البرنامج القومي لتطوير التعليم الجامعي والعالي خمسة وعشرين مشروعاً لتطوير وتحديث جوانب مختلفة من هيكل الجامعات منها مشروع لتعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتطوير العملية التعليمية نأمل أن يتحقق.

الرحلة مع دراسة السلوك التنظيمي

من أمتع المقررات التي درستها في برنامج الماجستير مقرر " السلوك التنظيمي" مع البروفيسور لي. كمنجز L.L. Cummings وقد أصبح المشرف على رسالتي للدكتوراه فيما بعد. وكان ذلك المقرر هو أول اقتراب لي من موضوعات العلوم السلوكية ومفاهيمها في التطبيق الإداري والتي بدأت في إثارة اهتمام الأكاديميين ورجال الإدارة في آن واحد منذ بدايات الستينيات من القرن الماضي. ورغم التاريخ الطويل لعلوم اعتنت بدراسات السلوك الإنساني مثل علم النفس وعلم الاجتماع وتنويعاتهما، إلا أن استفادة العلم الإداري منهما كانت محدودةً حتى ما قبل تطور ما أطلق عليه " علوم السلوك"Behavioral Sciences.

وقد كانت أهم تطبيقات علم النفس مثلاً في المجالات الإدارية هي تطوير مجموعات من الاختبارات Tests للمساعدة في اختيار الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمات، وكان أغلب تلك الاختبارات يركز على جوانب الشخصية Personality Tests أو بعض السمات الإنسانية مثل الذكاء Intelligence.

ومع بدايات الستينيات من القرن الماضي بدأ أساتذة الإدارة – والمتخصصين منهم في إدارة الأفراد بوجه خاص– البحث عن مصادر علمية جديدة تساعدهم في تكوين مفاهيم أوضح لمظاهر السلوك الإنساني في العمل Work Behavior والتي تسبب إزعاجاً شديداً للإدارات المعنية بالأداء وتحقيق النتائج. وكان هذا التحول مؤشراً على تطور أهم في اهتمامات علم إدارة الأفراد ذاته، فلم يعد قاصراً على طرح قضايا البحث عن الأفراد وتوظيفهم حسب متطلبات الإدارات المختلفة بالمنظمات من موقف السكون Static ، بل بدأ يتجه لمناقشة قضايا تشغيل الأفراد واستثمار مهاراتهم في الأداء من موقف الحركة والتغير Dynamic Performance .ولعل هذا التحول يتضح من عنوان الكتاب الذي أعرض له الآن لأبين الموضوعات التي تناولها المقرر، وهو كتاب أصدره كمنجز بالاشتراك مع سكوت

الذي درست معه مادة إدارة الأفراد، والكتاب بعنوان " قراءات في السلوك التنظيمي والأداء الإنساني" [1] حيث يشير الجزء الثاني من عنوانه إلى قضية الأداء Performance وهو ما أصبح محل الاهتمام الأساسي في دراسة السلوك التنظيمي. وقد احتوى الكتاب على مجموعة مقالات تعرض:

1. تطور المعرفة في مجالات السلوك التنظيمي والأداء الإنساني تبرز أثر العوامل المناخية Environmental [الحضارية] في دراسة السلوك التنظيمي، وأصول نظرية التنظيم Organization Theory باعتبارها المصدر الأساس للتعرف على محددات السلوك في المنظمات، وأثر تصميم العمل Job Design على سلوك أفراد التنظيم،
2. دراسات تجريبية تعرضت لقضايا إثارة السلوك Arousal وتفعيله والمتمثلة في التعلم Learning والدافعية Motivation والنظريات المختلفة في تفسير التعلم،
3. دراسة الاتجاهات Attitudes وعلاقتها بالدوافع،
4. دراسات تفسر العمليات الفكرية Cognitive Processes والإدراكية Perceptual وتأثيراتها في تشكيل السلوك التنظيمي.

وفي معرض تقديمهما للكتاب ذكر المؤلفان أن الغرض منه هو مساعدة دارسي السلوك التنظيمي في فهم سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الساعية إلى تحقيق أهداف Goal-Seeking Organizations، وأن طريقتهما في تحقيق هذا الغرض هو تجميع الأدلة من الدراسات التجريبية وبيان ارتباطها بالمشكلات التي تواجهها الإدارة في المنظمات. وقد حاول المؤلفان طرح تصور متكامل لقضايا

---

1 L.L Cummings and W.E .Scott, Jr. Readings in Organizational Behavior and Human Performance", Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1969.

السلوك التنظيمي من خلال المقالات التي عرضاها وذلك بإبراز العوامل السيكولوجيـــة Psychological والسوسيولوجيه Sociological المؤثرة في السلوك. ثم يطرح المؤلفان عدداً من مظاهر السلوك التي تعتمد عليها الإدارة في تقويم أداء العاملين مثل الإنتاجية، الابتكار والإبداع، الولاء للمنظمة، الغياب والرضاء عن العمل.

ويعتبر المؤلفان تلك المظاهر متغيرات سلوكية تابعة Dependent تتحدد بفعل عدد من المتغيرات المستقلة Independent [مثيرات السلوك] ومن خلال عدد من العمليات الفكرية والذهنية منها الإدراك وتكوين الاتجاهات والتعلم والدافعية. ويؤكد الكتاب على حقيقة أن السلوك التنظيمي ظاهرة متعددة الأبعاد تتسم بالديناميكية، وحسب تعبير المؤلفان

"An emphasis is placed on the multidimensionality and the dynamic nature of behavior in organizations"(1)

ويطرح الكتاب مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن للإدارة إتباعها للتأثير في السلوك التنظيمي، ومنها استثمار المحيط المادي للعمل، وطريقة تصميم واجبات ومهام العمل، وطريقة تصميم نظام المكافآت والجزاءات Reward and Penalty System. ثم يمضي المؤلفان في استعراض أثر الجماعات الصغيرة على سلوك الأفراد في التنظيم، وأثر نظم الرقابة والمتابعة التي تلجأ إليها الإدارة في تغيير سلوك الأفراد.

ولم تكن طريقة بروفيسور كمنجز في تدريس هذا المقرر تختلف عن غيره من الأساتذة الذين تعاملت معهم عبر رحلة الماجستير ثم الدكتوراه، فهو يطرح القضايا ويثير الحوار بين طلابه ويرشد إلى القراءات والمصادر المساعدة للحصول على مزيد

1 Ibid, p. iii

من المعلومات، ثم يكلفنا بإعداد أوراق بحثية قصيرة Term Papers. وقد كان للمقرر وأستاذه تأثير كبير في نفسي جعلني أهوى هذا المجال وأرغب في التخصص فيه، فلما كانت مرحلة الدكتوراه لم يكن غريباً أن يكون مجال تخصصي Major هو السلوك التنظيمي وموضوع رسالتي هو " دوافع المديرين" وتلك لها قصة ستأتي بعد قليل.

وفي مجال العلوم السلوكية التي كانت بداياتها آخذة في الوضوح كان كتاب " علم النفس الاجتماعي للمنظمات" أحد ملامح الطريق وقد صدر عن دار النشر Wiley في عام 1966 لمؤلفيه كاتز وكان Katz and Kahn[1] وكليهما من جامعة ميتشجان التي ينتمي إليها رنسيس ليكرت Rensis Likert وهو من الرواد الأوائل في طرق مجال الدراسات السلوكية وتطويع مناهج البحث الاجتماعي لمعالجة قضايا التنظيم والإدارة والعلاقات بين العاملين في المنظمات.

فقد كانت البدايات الأولى لحركة تطبيق العلوم السلوكية في الإدارة التي شهدها أعوام الستينيات من القرن الماضي ترجع إلى سنوات الأربعينيات من ذلك القرن حيث بدأ Likert مشروعه البحثي في مركز البحوث المسحية في جامعة ميتشجان The Survey Research Center واهتـم فيه بدراسة موضوعات تمس النواحي السلوكية منها الحالة المعنويـة للعامليـن Morale ، الدافعية Motivation، الإنتاجيـة Productivity ، الفعاليـة Effectiveness، علاقات القوة والرقابة في التنظيم وأنماط القيادة وتأثيرها في سلوك التنظيم، فضلاً عن مسائل إدارة التغيير التنظيمي.

وجاء كتاب Katz and Kahn امتداداً لأفكار Likert وتأكيداً لها، ويوضح المؤلفان أنهما في هذا الكتاب قد بدءا في التحول عن الاعتماد على المفاهيم

---

1 Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, N.Y.: John Wiley & Sons, INC., 1966.

التقليدية المستمدة من علم النفس الفردي Individual Psychology إلى استخدام مفاهيم تعتمد منطق النظام المفتوح Open System والتي وجدا أنها أقرب إلى التعبير عن حقيقة السلوك بين الأفراد والجماعات في التنظيم. ولعل هذا التحول يعتبر في الحقيقة البداية الصحيحة لتكوين مفهوم متكامل عن السلوك التنظيمي ومحدداته وأنماطه من موقع الحركة والتغييرDynamic بعكس النماذج السابقة المعتمدة على فكر نظريات التنظيم التقليدية التي رأت التنظيم نظاماً مغلقاً لا يتعامل مع البيئة المحيطة، كما اهتمت بالسلوك الفردي الموجه وفق التعليمات واللوائح وتصميم العمل دون أن تأخذ في الاعتبار المحددات النفسية والاجتماعية لهذا السلوك.

وقد أوضح المؤلفان أهمية مفهوم النظام المفتوح في فهم التنظيم وما يجري فيه على النحو التالي:[1]

"The open-system approach to organizations is contrasted with common-sense approaches, which tend to accept popular names and stereotypes as basic organizational properties and to identify the purpose of an organization in terms of the goals of its founders and leaders.

The open-system approach, on the other hand, begins by identifying and mapping the repeated cycles of inputs, transformation, output, and renewed input which comprise the organizational pattern. This approach to organizations represents the adaptation of work in biology and the physical sciences by Von Bertalanfy and others.

Organizations as a special class of open systems have properties of their own, but they share other properties in common with all open systems. These include the importation of energy from the environment, the throughput or transformation of the imported energy into some product form which is characteristic of the system, the exporting of that product into the

1 Ibid, p.28

environment, and the reengineering of the system from sources in the environment.

Open systems also share the characteristics of negative entropy, feedback, homeostasis, differentiation, and equifinality."

ويستمر الكتاب في طرح مفاهيم جديدة تفسر السلوك التنظيمي مثل مفهوم الدورRole، المعاييرNorms، والقيم Values وتأثيرها في تخفيض الفروق والاختلافات بين أنماط السلوك الإنساني وتهيئة السبيل للتقارب بينها في إطار التنظيم الاجتماعي. ثم يمضي الكتاب ليناقش الخصائص المميزة للتنظيم باعتباره نظام اجتماعي، أنماط التنظيم، مفهوم الكفاءة التنظيمية، علاقات السلطة والقوة في التنظيم، الاتصالات وسبل تدفق المعلومات، تكوين السياسات واتخاذ القرارات، القيادة والتغيير التنظيمي. ولا شك أن هذا الكتاب وغيره من كتب الستينات قد أرسى دعائم علم السلوك التنظيمي الذي تطور ليصبح مجالاً خصباً للدراسات التنظيمية ويتحول من مجرد مقرر وحيد في برنامج للماجستير إلى مجال رحب للتخصص تمنح فيه درجات الماجستير والدكتوراه. كما تمت في نفس الفترة أيضاً سلسلة الدراسات الشهيرة عن القيادة في جامعة أوهايو.

تجربة التنبؤ بالأحوال الاقتصادية

واخترت مقرراً في مجموعة العلوم الاقتصادية المساعدة للإدارة كان يسمى "تحليل ظروف الأعمال " Business Conditions Analysis. وكان يدرّس هذا المقرر أستاذ مشهور اسمه روبرت تيرنر Turner ووقتها كان من أعضاء مجلس المستشارين الاقتصاديين للرئيس الأمريكي كنيدي Council of Economic Advisors. وكان هذا المقرر يطرح مرة واحدة في السنة الدراسية ويعتبر من المقررات الإجبارية في برنامج الماجستير Required Course وبالتالي كانت أعداد كبيرة من الطلاب تحتشد في مدرج Auditorium وصل عددهم في الفصل الدراسي الذي درست فيه هذا المقرر إلى ما يربو على الثلاثمائة وهو رقم كبير جداً بالنسبة للحجم المعتاد لأي مقرر حيث لا يزيد العدد عادة عن العشرين أو الثلاثين

على الأكثر. والسبب في هذه الزيادة يرجع كما قلت إلى أن المقرر كان يعرض مرة واحدة في السنة فضلاً عن الخبرة العالية والتمكن الواضح للبروفيسور تيرنر مما كان يجعل الطلاب يفضلونه دائماً على غيره من الأساتذة الذين يقدمون نفس المقرر.

ويقوم المقرر في أساسه على طرح مجموعة العوامل الاقتصادية العامة ذات التأثير على حركة الأعمال ومعدلات نموها ومستوى النشاط الاقتصادي العام. وكان بروفيسور تيرنر يشرح العوامل العامة المحددة للطلب على السلع والخدمات ومنها مثلاً حجم النقود وميزانية الدولة ومستوى الإنفاق العام للحكومة الفيدرالية ومدى تأثير ذلك على خلق فرص التوظف وزيادة دخول العاملين في الصناعات المستفيدة من هذا الإنفاق كصناعة التشييد والبناء. من زاوية أخرى، كان يشرح محددات العرض من السلع والخدمات مشيراً بالدرجة الأولى إلى خطط مشروعات الأعمال للإنفاق الاستثماري في إنشاء مشروعات جديدة أو توسيع وتطوير المشروعات والطاقات الإنتاجية القائمة. ويوضح المقرر الآليات التي تتبع عادة في بناء هذه الخطط الاستثمارية ومنها مثلاً استطلاع نوايا الشراء لدى عينات من المستهلكين في شرائح الدخل المختلفة للتعرف على نواياهم لشراء سلع معمرة مثل السيارات أو البيوت وغيرها مما يستدل به المخططون في الشركات على حجم الإنفاق الاستهلاكي المتوقع، ومن ثم يبنون خططهم الاستثمارية في ضوءها. وكان اجتياز المقرر يتطلب أمرين:

الأول، أداء الاختبار التحريري في نهاية الفصل الدراسي،

الثاني، إعداد تقرير للتنبؤ بحالة الاقتصاد الأمريكي للعام التالي وفق الأسلوب والمنهجية التي تقدم شرحها.

وكنا نحاول الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد هذا التنبؤ من مصادر مختلفة منها وزارة التجارة الأمريكية Commerce Department والتقارير المنشورة عن المجلس الاقتصادي الاستشاري للرئيس وتقارير مماثلة للتنبؤ بأحوال

الاقتصاد الوطني تنشرها مؤسسات مهمة مثل البنوك الكبرى وبنك الاحتياطي الفدرالي Federal Reserve Bank [البنك المركزي] وغيرها من المؤسسات ذات العلاقة مثل مراكز البحوث التابعة للمجلات المتخصصة. وتعتبر تجربة إعداد تقرير للتنبؤ بحالة الاقتصاد الأمريكي لسنة قادمة من أصعب المهام الدراسية التي تعرضت لها في برنامج الماجستير، وهي في ذات الوقت من التجارب الممتعة التي أضافت لي الكثير من الخبرة بمصادر المعلومات وكيفية الاستفادة منها في بناء نموذج يوضح علاقات التفاعل بين العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية ذات التأثير على مستوي النشاط الاقتصادي وتوقعاتها في فترة قادمة.

اللقاء مع شيخ أساتذة الإدارة في إنديانا

كان علي أن أدرس مقرراً متقدماً في الإدارة وأوصاني المشرف الأكاديمي وأنا في خيمة[1] تسجيل المقررات للفصل الدراسي قبل الأخير في برنامج الماجستير بأن أسجل في مقرر "سيمنار متقدم في الإدارة" Graduate Seminar In Management مع البروفيسور جون ف. مي John F. Mee ، وشدد على ضرورة أن انتهي من هذا التسجيل قبل أي شيء آخر حيث أن العدد الذي يسمح له بالتسجيل محدود كما أن البروفيسور Mee هو الآخر يقدم هذا السمينار مرة واحدة كل عام. وتم التسجيل ووجدت نفسي أجلس ضمن مجموعة لا تزيد عن عشرة طلاب في غرفة مكتب البروفيسور Mee وقد بدأ بالتعرف إلينا والسؤال عن

---

1 كانت عملية تسجيل المقررات في بداية كل فصل دراسي وسداد الرسوم وشراء الكتب والمراجع التي يوصي بها الأساتذة تتم في خيمة كبيرة تقام في أرض الإستاد الرياضي للجامعة وذلك قبل بناء المبنى الحديث للكلية الذي شهدت مراحل بناءه ولكني أنهيت دراستي قبل أن يفتتح. وكانت عملية التسجيل هذه أشبه بمهرجان جميل يستمر طوال اليوم حيث ترى الطلاب يتشاورون حول المقررات التي ينوي كل منهم التسجيل فيها، والسباق بينهم للفوز بمكان في المقرر الذي يرغبه مع الأستاذ المفضل لديه قبل أن يعلن قفل باب التسجيل فيه نظراً لاكتمال العدد المحدد.

خلفية كل منا العلمية والعملية. ثم بدأ يوضح لنا دوره في هذا المقرر وما يجب علينا عمله. كان الرجل في أوائل الستينات من العمر آنذاك أشيب شعر الرأس دمث الأخلاق طيب المعشر تشعر لأول وهلة حين تراه أنك تعرفه منذ فترة طويلة ويثير لديك الشعور بحميمية الوالد تجاه أولاده.

كان البروفيسور Mee من أقدم أساتذة الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، حصل على بكالوريوس في الآداب من جامعة ميامي Miami University ثم الماجستير من جامعة مين Maine وحصل على درجة دكتوراه الفلسفة من جامعة ولاية أوهايو Ohio State. وفضلاً عن كونه أستاذاً أكاديمياً شهيراً، فقد كانت له مساهمات كبيرة في الجمعيات والمحافل العلمية والمهنية. كان الرجل أستاذاً كامل الأستاذية كما يقولون في الجامعات الأمريكية Full Professor، وفي الوقت الذي درست معه في عام 1963 كان عدد طلاب الماجستير الذين تتلمذوا عليه حتى ذلك التاريخ يربو عن الألف طالب، بينما حصل خمسون طالباً على درجة الدكتوراه في الإدارة تحت إشرافه.

وكان بروفيسور Mee يتناول في مقرره تطور الفكر الإداري[1] ويبين العوامل المؤثرة في هذا التطور والمفاهيم والأفكار الناشئة في كل مرحلة. وتتمثل مساهمة بروفيسور Mee في إثراء المكتبة الإدارية في كتيب من القطع الصغير لا تزيد صفحاته عن المائة، ولكنه يعتبر مرجعاً نفيساً لما احتواه من تأصيل لحركة الفكر الإداري وبلورة لمفاهيم الإدارة ونظرياتها[2]. ومن أجل الاستعداد للاختبار في مقرر بروفيسور Mee كان الذهاب إلى مكتبة الكلية وقضاء الساعات الطوال أمراً عادياً وكنا نلجأ إلى استعارة الكتب التي يشتد عليها الطلب بنظام الاستعارة

1 أرفق في نهاية هذه الخطة نموذجاً للمادة العلمية التي حصلنا عليها من دراسة هذا المقرر حول تطـور الفكـر الإداري.

2 John F. Mee, Management Thought in a Dynamic Economy, N.Y.: New York University Press, 1963.

الليلية Overnight بمعنى أنه يجب إعادة الكتاب مرة أخرى في الصباح التالي مباشرة وقبل أن تفتح المكتبة أبوابها وذلك بوضعه في فتحة خاصة في باب المكتبة الرئيسي، وفي حالة التأخير عن إعادة الكتاب في الموعد المحدد يتحمل الطالب غرامة مالية كما يتعرض لاحتمال منعه من الاستعارة الخارجية للكتب.

ملامح من كتاب John F. Mee

ألقى البروفيسور Mee ثلاث محاضرات بكلية التجارة والمحاسبة والتمويل بجامعة نيويورك في عام 1962 مدعواً ضمن برنامج للمحاضرات كانت تقوم على تمويله في ذلك الوقت مؤسسة فورد The Ford Foundation، وقد تناول في هذه المحاضرات تطور الفكر الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية استجابة لحركة الاقتصاد الديناميكي في تلك البلاد. وقد بدأ بملاحظة أنه رغم ثراء أدبيات الإدارة في القرن العشرين إلا أن تسجيل تطور الفكر تاريخيا Chronological لم يجد اهتماماً كبيراً بين الباحثين. وقد بين Mee الأسباب التي هيأت "الإدارة" أن تصبح مجالاً متفرداً للبحث والتطبيق، وأن تكون عاملاً مميزاً أدى إلى تفوق الاقتصاد الأمريكي بالقياس إلى الاقتصاد في الدول الأوروبية، وأحد أهم الأسباب التي وفرت للمجتمع الأمريكي مستوى حياتي أفضل مما هو متاح في باقي أنحاء العالم.

وينقل Mee في محاضرته عن أستاذ ألماني أمضى فترة في جامعة إنديانا يدرس طبيعة الاقتصاد الأمريكي قوله [1]

" It was apparent there was one area which showed significant differences between the United States and Europe. That area is management: its philosophy as well as the proper realization of its functions."

1 Ibid. p.4.

ويضيف أن الإدارة وليست رأس المال أو التقنية كانت أكبر عقبة في سبيل النمو الاقتصادي في أوروبا في ذلك الوقت. ولعل هذا يذكرنا بمقولة نيكيتا خروشوف الشهيرة حين قال أنه لو أعطي النظام السياسي في الاتحاد السوفييتي مع فلسفة وتقنيات الإدارة الأمريكية سيتمكن الاتحاد السوفييتي من التفوق على أمريكا.

مفهوم ووظيفة الإدارة

أوضح البروفيسور Mee أن الاهتمام بتكوين مفهوم فكري عن الإدارة بدأ في القرن العشرين، وهو يرى أن تطور الفكر الإداري يرجع دائماً للمساهمات الفكرية لبعض المبدعين الذين يكتشفون مفاهيم تتصل بالإدارة ويقيمون بينها علاقات تكوّن إطاراً فكرياً "فلسفة" متكاملة. ويضيف أن الإدارة هي طريقة تفكير management is a way of thinking، وهذا بالضبط ما علمنا إياه أستاذنا دكتور فؤاد شريف. ويشير Mee أن تطور مفاهيم الإدارة جاء في أعقاب تطور الفكر الاقتصادي. ويطرح Mee بعض الأمثلة على مفاهيم إدارية كان لها تأثيرها في تشكيل فلسفة الإدارة ومناهجها، مثلاً مفهوم " الإدارة العلمية" Scientific Management، أو مفهوم " الإدارة بالحوافز والمبادرة" Management by Incentives and Initiative، و مفهوم " الإدارة بالأهداف" Management By Objectives. وهو يعتقد بأن كل مفهوم له تأثير مختلف على الممارسة الإدارية في الواقع، ومن ثم فإن فلسفة المديرين سوف تكون واحداً من أهم المحددات لكفاءة منظماقم ومدى استجابة العاملين لتوجهاقم.

وعرض Mee ما يعتبره التعريف الأصيل للإدارة مستنداً في ذلك إلى فلسفة فردريك تايلور F.W. Taylor أبو الإدارة العلمية كما يسمونه في الولايات المتحدة الأمريكية:

"Knowing exactly what you want men to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way."[1]

وحسب تعبير Mee فأن الإدارة = عملية + هدف+ مجهود بشري [مباشرا وغير مباشر]

Management= Process+ Objective+ Human Effort [Direct and Indirect].

فالإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرغوبة باستخدام الجهد البشري والموارد المساعدة.

تطور الفكر التنظيمي في رأي Mee

في تلخيصه لتاريخ تطور الفكر الإداري حصر Mee هذا التطور على النحو التالي:

1. Management thought was initiated and influenced by economic, social, political, and technological forces in the environment.
2. Management thought developed in successive stages that can be identified and characterized.
3. Management thought reflected the philosophical and scientific contributions of previously established disciplines such as philosophy, economics, engineering, mathematics, and the behavioral sciences.
4. In the United States, management thought originated in the area of operative work; in Europe, it originated at the tip administrative level of management.
5. The conceptual framework of a process or theory of management consists of elements or sub functions which may be identified and combined in accordance with the requirements and scale of values desired by institutions and leaders in the economy, e.g., planning, organizing, motivating, controlling and innovating.

1 Ibid. p.9.

تطور مفهوم المدير المحترف

يرى Mee أن تطور مفهوم المدير المحترف يعتبر نقلة مهمة في تاريخ الإدارة الحديثة حيث عاصر المجتمع الحديث أنواعاً أربعة من المديرين:

- المـــديـــــر المـــــــــالـــك Owner Manager
- المـــديـــــر المـــــغـــامـــــر Captains of the Industry
- المـــديـــــر المــــــالـــــــي Financial Manager
- المـــديـــــر المــحـــتـــــرف Professional Manager

ويعتبر المديرون المحترفون الدعامة الحقيقية لنظام الإدارة الحديث في العالم كله، وهم الذين يتخذون الإدارة حرفة Profession يتخصصون فيها ويتعلمون أسسها ويمارسونها وفق تقنيات وأسس متعارف عليها.

والمدير المحترف لا يسعى عادة لأن يمتلك جانباً مؤثراً من المشروع الذي يتولى إدارته [وإن كانت نظم تمليك جانب من الأسهم للمديرين في الشركات المساهمة أصبحت شائعة الآن Stock Option Plans]، وعلى أيديهم تتم أكبر الإنجازات في المنظمات العملاقة.وقد صاحب تطور كفاءات وزيادة أعداد هؤلاء المديرين المحترفين التوسع الهائل في التحول من المشروعات الصغيرة المملوكة لأفراد إلى شركات الأموال المساهمة الضخمة التي تقوم على اكتتاب آلاف بل ملايين المساهمين في بعض الأحيان، ويتولى المديرون المحترفون إدارتها لحساب هؤلاء الملاك الذين لا يتدخلون في الإدارة تطبيقاً لمفهوم " فصل الملكية عن الإدارة".

وقد ترتب على الاعتراف بالأهمية المحورية للمديرين المحترفين في إدارة المنظمات المختلفة سواء في قطاع الأعمال أو غيره من مجالات العمل الإنساني، أن زاد الاهتمام بقضايا إعداد وتدريب هؤلاء المديرين وتوسعت الجامعات في برامج التعليم الإداري وتوفير فرص التدريب والتنمية المستمرة لهم من خلال برامج التنمية الإدارية Executive Development وتطوير تقنيات وآليات مختلفة لتنمية كفاءات المديرين وزيادة قدراتهم في اتخاذ القرارات وقيادة المنظمات. ولعل غياب

تلك الفئة من المديرين المحترفين هو من أهم أسباب تخلف الإدارة المصرية والعربية بشكل عام. ومن المهم التأكيد على أن صفة الاحتراف لا تتحقق للمدير إلا إذا توفرت فيه صفات أساسية أخرى هي:

1. تعلم الإدارة على أسسها النظرية وتقنياتها التطبيقية وفق برامج تعليمية وتدريبية مقننة.
2. ممارسة الإدارة في مجالاتها المختلفة ومستوياتها المتعددة تحت إشراف رؤساء وقادة إداريين متمرسين لفترة كافية تسمح للمدير بتكوين قدرة إدارية واضحة تتمثل في مهارات فكرية وقيادية يمكن قياسها.
3. الانتماء إلى مؤسسات تنظم شئون الاحتراف في الإدارة مثل الجمعيات المهنية والروابط والاتحادات النوعية ذات العلاقة بمجالات العمل الإداري.

مفهوم العملية الإدارية Management Process

يبين Mee أن مفهوم العملية الإدارية أصبح الإطار الفكري الشائع في تلك المرحلة [أوائل الستينيات من القرن العشرين]، والذي طرحه على الوجه التالي: (1)

"Management is the process of setting and achieving objectives or desired results in an environment by the use of people and facilitating resources".

فالإدارة وفق هذا المفهوم هي عملية تحديد وتحقيق الأهداف أو النتائج المرغوبة باستخدام البشر وغيرهم من الموارد المساعدة في إطار مناخ محدد. وتنقسم العملية الإدارية إلى سلسلة من العمليات الفرعية هي:

- عملية اتخاذ القرارات — The decision-making process
- عملية تشكيل السياسات — The policy-formulation process

---

1 Ibid. p.54.

- عمـــلية التخـــطيـــــــط The planning process
- عمـــليـــــة التنـــظيـــــــم The organizing process
- عملية التحفيز أو التـــوجيـــه The motivating or directing process
- عملية الرقابـــة أو قيـــاس الأداء The controlling or measuring process
- عمليـــة التـــجديد والإبداع The innovating process

وتركز فكرة عملية الإدارة على أن الربح هو القوة المحركة للمديرين، وأن خدمة العملاء هو هدف أساسي للمدير المحترف يصل من خلاله إلى تحقيق الأرباح المستهدفة، كما أن المديرين المحترفين يتحملون مسئوليات اجتماعية نحو المجتمع. ويتوافق هذا الطرح مع الأفكار التي تلقيناها عن أستاذنا دكتور فؤاد قبل ذلك بعدة سنوات حيث كان يؤكد " أن الربح هدف لمنظمات الأعمال كتعويض لأصحاب رأس المال عن المخاطرة برؤوس أموالهم، وهو في ذات الوقت مقياس لكفاءة الإدارة".

توجهات مستقبلية للفكر الإداري

ينهي البروفيسور Mee محاضراته التي احتواها كتابه بمجموعة من التصورات حول التطورات المستقبلية للفكر الإداري كما كان يراها في 1962. فقد كان يتوقع أن يزيد الاهتمام بتعليم الإدارة Management education، وأن تتطور آليات تساعد المديرين في مواجهة وحل مجموعة من المشكلات رآها قادمة منها مشكلة استثمار نتائج التطورات العلمية والتقنية، ومشكلة ازدياد حدة المنافسة الأجنبية وما ينتظر من تغيرات نتيجة فكرة السوق الأوروبية المشتركة التي كانت بداياتها آخذة في الوضوح في تلك الفترة، ومشكلة حفز الموارد البشرية لأداء أكثر التزاماً بأسس الجودة، وضبط التكلفة وتنمية الإنتاج وضغط الوقت. كذلك طرح Mee مشكلة كيفية إقناع المستثمرين في ذلك الوقت لوضع أموالهم في رعاية المديرين المحترفين والتحول عن نمط المدير المالك. وكان Mee يرى في تحديات

السوق الآخذ في الاتساع وضغوط المنافسة المتزايدة عوامل مهمة سيكون لها تأثيرها على تطور فكر الإدارة وأساليبها. وكان سباقاً إلى اكتشاف أهمية الوقت Time والتي ستصبح بعد ذلك بسنوات من أهم التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة، فقد كتب يقول:

"The problem of eliminating the obstacles and barriers to the most efficient and effective use of time is known to every manager. The problem is surrounded by a situation in which ignorance, incompetence, uncertainty, inefficiency, lethargy, and frustration exist. A workable philosophy of management can do wonders for any manager who wishes to realize greater productivity from his working hours."[1]

حالة الفكر الإداري في الستينات

من مجمل القراءات التي قمت بها في تلك المرحلة من الرحلة تمكنت من إعداد تصور لحالة العلم الإداري في تلك الفترة من الستينات: [2]

دراسات القيادة والعلاقات الإنسانية

احتلت الدراسات حول موضوعي القيادة والعلاقات الإنسانية اهتماماً كبيراً من مراكز البحث العلمي بالجامعات الأمريكية في تلك الفترة، وفي المقدمة كانت جامعة ميتشجان Michigan University وجامعة أوهايو Ohio University تقودان حركة بحثية مهمة أنتجت فيضاً من الدراسات حول هذين الموضوعين.

دراسات جامعة ميتشجان

ففي جامعة Michigan كان رنسيس ليكرت وفريق من الباحثين بمركز البحوث المسحية يقومون بمشروع بحثي كبير امتد لعدة سنوات حول " العلاقات الإنسانية". وكان من نتائج ذلك المشروع البحثي الكتاب الرائع الذي أصدره

---

1 Ibid., p.79

2 الإشارة هنا إلى حالة العلم الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية كما عاصرت جانباً منها وأنا أدرس في جامعة إنديانا، ولا شك أن الحالة في مصر وقتها كانت مختلفة كما أشرت في المحطة السابقة وكما سيأتي توضيحه في المحطة القادمة حين عدت للعمل بجامعة القاهرة في عام 1967.

ليكرت في عام 1961 بعنوان " أنماط جديدة من الإدارة"[1] وجاء في مقدمته تحديد للغرض منه بأنه موجه للأفراد المهتمين بتنظيم الموارد البشرية وتفعيل أنشطتهم في المنظمات. ويطرح الكتاب نظرية جديدة للتنظيم استندت إلى مبادئ الإدارة وممارسات المديرين الذين حققوا أفضل النتائج في الشركات والأجهزة الحكومية الأمريكية، كما استفادت من نتائج البحوث والدراسات التي جرت في عدد من المنظمات التطوعية.

ويشير الكتاب أن الاختبارات القليلة التي تمت تؤكد إمكانية تحقيق تحسينات كبيرة في فعالية المنظمات وإنتاجيتها حال تطبيق أسس النظرية الجديدة، فضلاً عن الارتفاع الملحوظ في رضاء العاملين بتلك المنظمات. ويبين الكتاب أن البحوث التي استند إليها بدأت منذ عام 1947 بمساعدة واضحة من باحثين في العلوم الاجتماعية. ويوضح ليكرت أهم الأسباب الداعية إلى الاهتمام بقضايا فعالية وإنتاجية المنظمات وتطوير نظام أفضل لإدارة وتفعيل الموارد البشرية، ويضع في قمتها المنافسة الآخذة في الزيادة من الدول الصناعية المتقدمة في العالم في ذلك الوقت.

كذلك يبين ليكرت أن التطورات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع الأمريكي أسهمت في تدعيم الاتجاه لدى العمال والموظفين بشكل عام في رفض ألوان الضغوط والرقابة اللصيقة Close supervision التي كانت سائدة في المنظمات الأمريكية نتيجة سنوات طويلة من التركيز على الجوانب المادية والتقنية في الإنتاج وإهمال الجوانب الإنسانية بتأثير نظريات التنظيم التقليدية وفي مقدمتها "نظرية الإدارة العلمية" ونظريات البيروقراطية على اختلاف نماذجها.

ويرى الكاتب أن ارتفاع المستوى التعليمي للقوى العاملة من أهم أسباب التفات الإدارة إلى بحوث الإنتاجية وتحسين العلاقات الإنسانية في المنظمات. كل ذلك بالإضافة إلى التطورات السريعة التي بدأت الصناعة الأمريكية تشهدها في سنوات الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن الماضي مما جعل قضية تطوير نظرية حديثة للتنظيم تأخذ معطيات العصر في الاعتبار أمرا محورياً.

---

1 Rensis Likert, New Patterns of management, N.Y.: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961.

موجز أفكار ليكرت عن التنظيم

تتلخص أهم أفكار ليكرت فيما يلي:

1. أن التنظيم في الأساس نظام متكامل ومتوازن يتشكل من مجموعة من النظم الفرعية تتعامل مع مجالات النشاط المختلفة بتناسق وتناغم.
2. أن الهيكل التنظيمي وفق مفهوم النظم يتحول من الإطار الهرمي التقليدي الذي روجت له النظريات التقليدية إلى نمط يقوم على تشكيلات متحركة من جماعات العمل المتداخلة Overlapping group form of organization يربط بينها أعضاء مشتركون بحيث تكون الجماعات كلها متفاهمة وعلى وضوح من حيث الأهداف والغايات ومتناسقة من حيث الأنشطة التي تقوم بها.
3. تتمتع جماعات العمل في التنظيم الفعال حسب نظرية ليكرت بكونها عالية الكفاءة وتتمتع بصفات الترابط Cohesiveness والتوازن الذاتي.
4. تلعب القيادة دوراً محورياً في تحقيق فعالية وإنتاجية وكفاءة التنظيم وفق نظرية ليكرت، ويمارس القادة سلوكاً إيجابياً لدعم علاقات العمل وتنمية التعاون والتفاعل بين جماعات التنظيم.
5. يتسم مناخ التنظيم الفعال بالإيجابية والمساندة، وتتاح فيه درجات عالية من المشاركة لأعضاء التنظيم في بحث مشكلات العمل واقتراح حلول لها وتحمل المسئولية عن النتائج.

   ويشرح ليكرت هذه السمة بقوله: [1]

"To function as specified by the principle of supportive relationships, the organization provides a supportive, ego-building atmosphere, one in which people feel valued and respected and in which confidence and trust grow. The atmosphere is permeated by ego-enhancing rather than ego-deflating and threatening points of view toward people."

6. إن اكتمال عناصر التنظيم الفعال تكون باختيار الأفراد ذوي الكفاءة

1Ibid., p.238

والتوجهات الإيجابية، وبالإضافة إلى المهارات والقدرات المطلوبة عادة، فإنهم يجب أن يتمتعوا بقدرات خاصة ومهارات مميزة في التفاعل الاجتماعي والعمل في جماعات، وحساسية لمشاعر الآخرين ومهارات قيادية واضحة Interpersonal and group-process skills.

7. التركيز على أهمية التدفق السلس والمستمر للمعلومات بين جماعات التنظيم باعتباره أحد أهم مقومات اتخاذ القرارات والتأثير في سلوك وأداء أعضاء التنظيم.

8. أهمية تنمية دوافع العاملين واستخدام أنماط الحوافز المناسبة اعتماداً على مبدأ العلاقات المساندة للأداء Supportive relationships وذلك على النحو التالي:

- The organization's objectives are embraced by its members. Each endeavors to implement these objectives since he sees them as objectives which, in part at least, he has helped create. He is aware that he has influenced them or can do so and that these objectives reflect his own needs and desires.
- The reward system of the organization, like its objectives, is established through a process of interaction and influence. In this way a system of financial and related rewards is developed which has a high probability of: (a) being viewed as equitable by all interested parties; (b) helping to build highly effective groups; and (c) rewarding behavior which helps the organization achieve its goals.
- Each member recognizes that the more adequately the organization's objectives are met, the greater is the extent to which his own goals and desires are fulfilled. This results in the members setting high performance goals for themselves and their work group. The full motivational force of the goals of highly effective groups is present.

لقد كانت كتابات Likert مصدراً مهماً لكثير من الباحثين والممارسين الذين نجحوا في بناء نظرية جديدة للإدارة وتطبيقها في منظمات حقيقية حققت نتائج

أفضل ومستويات أعلى من الإنتاجية، وفي ذات الوقت أوجدت فرصاً أفضل لتنمية طاقات وإبداعات العاملين ورضاءهم عن أعمالهم وعن المنظمات التي يعملون بها. واحتلت " القيادة" الإدارية Leadershipمكاناً محورياً في نظرية الإدارة الجديدة مما كان له أثره الواضح في انفجار الاهتمام بتنمية القيادة وتطوير أساليب التدريب لإعداد وصقل القيادات الإدارية وبناء خطط الإحلال Succession بين القادة.

بدايات جديدة في العلم الإداري

كان من الواضح أثناء دراستي بجامعة إنديانا في فترة 1963-1967 أن تطورات جديدة في علوم الإدارة آخذة في التبلور والانتشار، وأن بدايات اتجاهات فكرية في الإدارة تطرح نفسها بقوة على الساحة الأكاديمية ممثلة في برامج ومناهج ومقررات جديدة في فروع مستحدثة من الإدارة، وكذا في سيل من الكتب يطرح في الأسواق. كما أن حركة النقل من المجال الفكري الأكاديمي إلى مجالات التطبيق العملي في المنظمات الفعلية كانت تتم بسرعة متزايدة. وقد وضحت في تلك الفترة بدايات مهمة للاتجاهات التالية:

1. **الاتجاه السلوكي في الإدارة** [السلوك التنظيمي] The organizational-behavior approach والذي وجد بداياته في نتائج دراسات هوثورن Hawthorne الشهيرة وما أحدثته حركة العلاقات الإنسانية من تأثير في فكر الإدارة مع بدايات الثلاثينات من القرن الماضي. ولكن مع مبالغة أصحاب فكرة العلاقات الإنسانية في تأكيد أهمية المشاعر ودورها في تحديد الإنتاجية، انتقل التركيز إلى دائرة البحث في محددات السلوك التنظيمي باستخدام مفاهيم من علوم النفس والاجتماع ودراسة الأجناس.
2. **اتجاه اتخاذ القرارات** The decision-making approach والذي اعتمد على مفاهيم من علم الاقتصاد وطرق الاختيار الرشيد من بين البدائل. وقد كانت كتابات Herbert Simon من أهم المساهمات الفكرية في هذا الاتجاه.[1] وقد عبر سيمون عن انفعاله بأهمية اتخاذ القرارات وسبقه في الإشارة إليها حيث قال في مقدمة طبعة 1957 من كتابه " السلوك الإداري" :

" I suppose that I might claim some sort of prophetic gift in having incorporated in the title and subtitle three of the currently

1 Herbert A. Simon, Administrative Behavior – A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, N.Y.: The Macmillan Company, 1957.

most fashionable words in social science – "behavior,"" decision-making," and " organization."

3. الاتجاه الكمي في الإدارة The mathematical or quantitative-analysis approach وما صاحبه من انتشار تعبير " علم الإدارة Management Science" والذي روّج له خبراء بحوث العمليات Operations research وهي أدوات كمية تستخدم لتحويل المشكلات الإدارية إلى مجموعة من المعادلات الرياضية يصير حلها بأساليب مثل البرمجة الخطية Linear programming أو البرمجة غير الخطية Non-linear programming وطريقة النقل The transportation method أو طريقة السمبلكس The Simplex method. وقد ساعد على انتشار هذا الاتجاه التطورات الكبيرة في طرق معالجة البيانات آلياً في ذلك الوقت .

تلك كانت ملامح العصر الإداري وقت دراستي في إنديانا، وكانت تصاحبها بالطبع العلامات المميزة للنهضة الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي تغلغل الفكر التسويقي في كل ما تفعله الإدارة، والقدرة على تحويل أي نشاط إنتاجي أو خدمي إلى صناعة Industry تعتمد فلسفة السوق وآلياته الحركية. وقد نتج عن هذه التطورات أن أصبحت كلمة Management هي التعبير الواحد عن مفهوم الإدارة واختفت كلمة Administration من الاستعمال سواء في أدبيات الإدارة أو في تطبيقاها العملية.

قصتي مع مصنع RCA أو تعلم الإدارة بالمعايشة

تقع جامعة إنديانا في مدينة صغيرة تسمى بلومنجتون Bloomington بولاية إنديانا في وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية. وتمثل الجامعة النشاط الرئيسي بالمدينة فهي كما يقولون "مدينة جامعة " A university town تعيش تماماً على تواجد آلاف الطلاب وأعضاء هيئات التدريس والعاملين بالجامعة وعائلاهم. وفي الصيف وفترات الإجازات الجامعية تكاد تخلو المدينة من سكاهما وتصبح أشبه

بالمكان المهجور. ومع ذلك كان بها مصنع أو اثنين أحدهما مصنع لتجميع أجهزة التليفزيون تابع لشركة RCA[Radio Corporation of America] كما كان يوجد بها محطة تليفزيون محلية تبث برامجها لبضع ساعات يومياً وتندمج مع أحد الشبكات القومية National Networks في أوقات إذاعة الأخبار. ولما كنت قد أنهيت دراسة الماجستير وبضع مقررات في برنامج الدكتوراه، فقد تيسر بعض الوقت أردت استثماره في اكتساب خبرة عملية بالإضافة إلى بضع مئات من الدولارات، وكان أن قررت العمل بمصنع RCA مع غيري من طلاب الجامعة بصفة مؤقتة Part- timer.

وكانت طبيعة العمل هي ضبط ألوان جهاز التليفزيون أثناء مروره على خط الإنتاج، وهي عملية تبدو سهلة ولكن الصعوبة فيها هي سرعة الأداء وانتظامه بشكل يتناسب مع سرعة حركة خط الإنتاج وعدم حجز الجهاز إلا للوقت المحدد لإنهاء عملية الضبط، وإلا يتعطل الخط وتتراكم الأجهزة في بدايته بينما يقف العمال في مراحل العمل الأخرى معطلين.

فوائد العمل في شركة RCA

1. التعرف على الواقع الصناعي الذي قرأت عنه في كتب ومجلات الإدارة، ومعاناة صعوبة الأداء المتكرر الذي يولد الضجر والملل رغم سهولته، ومن ثم الاقتراب من فهم أسباب ثورة العمال على أفكار " الإدارة العلمية" التي روّج لها فردريك تايلور في أوائل القرن الماضي، والاقتناع بأفكار " مدرسة العلاقات الإنسانية" التي ظهرت لتخفف من آثار " الإدارة العلمية".
2. المعايشة الفعلية لظروف العمل الصناعي والتعامل مع ضغوط الآلية وقسوة خط الإنتاج المتحرك Production line الذي اعتبرته الدراسات المختلفة أساس النهضة الصناعية.

3. فهم معاني الإشراف وأنماطه من خلال دراسة أساليب المشرفين المختلفين الذي تعاملت معهم وكيف كان بعضهم أكثر براعة وحنكة في كسب ثقة العاملين ومن ثم تتحسن إنتاجيتهم، والبعض الآخر كان محل غضب العمال وكراهيتهم التي تنعكس على أداءهم وإنتاجيتهم.
4. الدراسة الواقعية لأنماط السلوك التنظيمي Organizational Behavior من خلال التفاعل مع نوعيات مختلفة من العاملين أثناء ساعات العمل وخلال فترات الراحة بمطعم المصنع حيث كنا نتناول وجبات خفيفة نحضرها معنا في الصباح.
5. معايشة الشعور بالإنجاز حين يتم العمل المكلف به الفرد على الوجه الصحيح، وكذلك الإحساس بمشاعر القلق والتوتر حين التعرض لمشكلات في الأداء يترتب عليها قصور الإنجاز.
6. ممارسة مقارنة العلم بواقع التطبيق وإتاحة فرص اختبار الأفكار والمفاهيم التي نتلقاها في الدراسة الأكاديمية مع ممارسة العمل فعلاً في منظمة حقيقية وليست واحدة من المنظمات الوهمية التي طالما تعاملنها معها في الحالات الدراسية والمباريات الإدارية في فصول الدراسة.

قصة بحث الدكتوراه

لم يمنعني العمل في مصنع RCA من بذل الجهد لإنهاء المقررات اللازمة في برنامج الدكتوراه، وقد تمكنت بفضل الله من اجتياز جميع المقررات في الميادين الخمس التي درستها وهي الإدارة Management، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي Personnel and Organization Behavior، التسويق Marketing، اقتصاديات العمل Labor Economics، والتحليل الاقتصادي التطبيقي Applied Economic Analysis.

وكان نظام الدراسة يقضي باجتياز المقررات ثم أداء اختبار عام في كل ميدان، يعقبه اختبار شفهي في جميع موضوعات البرنامج. وقد اجتزت بحمد الله الاختبارات المتخصصة في الميادين الخمسة في الفترة من سبتمبر 1965 وحتى فبراير 1966.

وعقد الاختبار الشفهي بعد ظهر يوم الأربعاء 11 مايو 1966 بحضور لجنة من سبعة أشخاص منهم اثنين يمثلون لجنة برنامج الدكتوراه، وخمسة يمثل كل منهم أحد ميادين الدراسة التي اخترتها.

وكما جاء في خطاب الدعوة إلى الاختبار الشفهي كان الغرض منه كما يلي:

The general oral examination is designed to test the candidate's ability to integrate the materials of the fields he has elected, to test his ability to organize materials for the purpose of oral presentation, and to indicate the maturity of judgment, which he has attained.

وبناء على اجتيازي للاختبار الشفهي العام أصبحت مطالباً بتقديم مشروع لبحث الدكتوراه، وكنت قد اخترت موضوع " دوافع المديرين في مصر والولايات المتحدة الأمريكية- دراسة مقارنة"، وكان اختيار الموضوع بعد مناقشة مع أستاذي دكتور أحمد فؤاد شريف الذي كان مقيماً وقتها في نيويورك بسبب عمله في هيئة الأمم المتحدة، حيث أثنى على الموضوع ووعدني بأن يساعدني المعهد القومي للإدارة العليا في عملية جمع المعلومات اللازمة من عينة المديرين المصريين الذين سنعتمد عليهم في الدراسة. وقد تعرضت في هذه المرحلة إلى مشكلتين:

المشكلة الأولى

كانت المشكلة الأولى هي رفض الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء في مصر إجراء الدراسة، وذلك وفق نص الخطاب الذي وصلني من أ.د. أحمد كمال أبو المجد مدير المكتب الثقافي المصري في واشنطن في ذلك الوقت بتاريخ 30 يناير 1967 أي بعد أكثر من ستة أشهر من المكاتبات والمراسلات ومحاولات الأخوة في المعهد بالقاهرة الحصول على تصريح من الجهاز بإجراء الدراسة، وفيما يلي نص الخطاب:

السيد/ الزميل علي محمد السلمي

تحية طيبة وبعد،،،

فبالإشارة إلى كتابك المرفق به الاستفتاء المطلوب توزيعه على مديري الشركات والمؤسسات للبحث عن حوافز العمل لدى المديرين المصريين.

أحيطك علماً بأننا تلقينا كتاباً من الإدارة العامة للبعثات يفيد أنه بعرض الأمر على مكتب الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أفاد بعدم موافقته على إجراء الاستفتاء سالف الذكر ووقف توزيع أي صور منه على أي فرد أو جهة.

رجاء الإحاطة بما ورد بعاليه.

مع قبول تحياتي،

المـــديــــر

دكتور/ أحمد كمال أبو المجد

30/1/1967

وكانت صدمة إذ أن أحد أسباب اهتمام أعضاء لجنة الدكتوراه بالجامعة بالموضوع هو طرقه لمجال غريب عنهم وهو الدراسة المصرية ثم مقارنتها بالوضع بالنسبة للمديرين الأمريكيين، وقد كانت الجامعات الأمريكية في تلك الفترة مهتمة بالانفتاح على الجانب الدولي وتشجيع الدراسات الدولية المقارنة للكشف عن الفروق الناتجة عن اختلاف الثقافات والظروف الاجتماعية والاقتصادية بين الدول المختلفة.[1] وقد اضطررت بناء على هذا الرفض أن أغير موضوع البحث ليكون دراسة دوافع المديرين مع الاعتماد على عينة من المديرين الأمريكيين فقط.

1شهدت هذه الفترة من ستينيات القرن الماضي تنافساً شديداً بين الجامعات الأمريكية في اكتساب خبرة دولية Internationalization وذلك من خلال استقطاب أعداد متزايدة من الطلاب الوافدين من دول مختلفة، أو استخدام أعضاء هيئة تدريس من جنسيات متعددة تمثل مناطق العالم التي تهتم بها كل جامعة، فضلاً عن افتتاح الفروع والدخول في برامج مشتركة مع جامعات وطنية في دول العالم المختلفة خاصة العالم النامي [الثالث].

المشكلة الثانية

ثم كانت المشكلة الثانية وهي عدم وجود مشرف أكاديمي لديه وقت للإشراف على رسالتي، واستمر هذا الموقف متجمداً منذ أنهيت الاختبار الشفهي في مايو 1966 وحتى شهر يوليو من نفس السنة ، حين أضطر البروفيسور بول جوردان رئيس قسم الإدارة في ذلك الوقت أن يوجه خطاباً بتاريخ 13يوليو 1966إلى زميله ستان ستوكتون Stan Stockton رئيس قسم إدارة الإنتاج يلفت فيه نظره إلى أن عمليات إعادة تنظيم أقسام الكلية قد ترتب عليها مشكلة لطلاب الدكتوراه الذين تقع موضوعاتهم في منتصف الطريق بين تخصصات أكثر من قسم كما هي الحال بالنسبة لي حيث أعتبر موضوع رسالتي قريباً من قسم الإدارة وقسم إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي في ذات الوقت ، الأمر الذي جعل كل منهما يلقي مسئولية تدبير الإشراف عليها إلى القسم الآخر. وفي نهاية الأمر اتفق القسمان على أن موضوعي أقرب إلى اهتمامات قسم إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، ومن ثم أسند الإشراف على الرسالة إلى البروفيسور L.L.Cummings والذي سبق لي أن درست معه أول مقرر في السلوك التنظيمي.

رسالة الدكتوراه

بعد رفض إجراء الدراسة في مصر قمت بتعديل خطة البحث لتقتصر على عينة من المديرين الأمريكيين واستبعاد الدراسة المقارنة مع الواقع المصري، وبذلك أصبح موضوعها " دوافع المديرين، دراسة أثر بعض العوامل التنظيمية والشخصية"

Managerial Motivation - The Impact of Some Organizational and Personality Variables

ووافق المشرف الأكاديمي وبدأت بعون الله في التحضير للبحث.

فكرة الموضوع

كان الهدف من الرسالة التعرف على دور الدوافع في تحديد سلوك المديرين في العمل. وقد اعتمد البحث على بناء نموذج أسميته " نموذج

الفجـــــوة" The Discrepancy Modelيستخدم لقياس مدى شعور أعضاء العينة من المديرين بحاجات معينة ودرجة رضائهم عن مستوى الإشباع الفعلي مقارنة بمستوى الإشباع المأمول أو المستهدف، وكذا تقديرهم لاحتمال تحقق الإشباع المرغوب. ومن خلال تحليل العلاقة بين المستويات الفعلية للإشباع والمستويات المستهدفة، يمكن تحديد "الفجوة" وهي النسبة أو القدر من الحاجات غير المشبعة التي تمثل حسب نظرية ماسلو Maslow[1] الدافع للعمل .

أهداف الدراسة

تحددت للدراسة أربعة أهداف هي:

1. فحص العلاقات بين المتغيرات التابعة وهي بعــض مقــاييس إدراك المــديرين للحاجات ومدى إشباعها، وبين المتغيرات المستقلة وهـــي بعــض المــتغيرات التنظيمية وخصائص العمل.
2. فحص التفاعل والتداخل بين المتغيرات المستقلة في تأثيرهــا علـــى المــتغيرات التابعة.
3. دراسة أثر اختلاف الخصائص الشخصية للمديرين موضع البحث في تعــديل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، أي هل يؤدي اخــتلاف شخصــيات المديرين في تعديل أثر العوامل التنظيمية وخصائص العمـــل علـــى إدراكهـــم للحاجات ومدى إشباعها؟
4. اختبار صلاحية نظرية هرزبرج عن الدافعية[2] ومدى عموميتــها في تفســير سلوك المديرين.

1 A. Maslow, Motivation and Personality, N.Y.: Harper, 1954.
2 F.Herzberg, Work and the Nature of Man, Cleveland, Ohio, The World Publishing Co., 1966.

واحتوت الدراسة على عرض تفصيلي لأدبيات نظرية الدافعية وتحليل للدراسات السابقة التي تناولت موضوع دوافع المديرين. كما اشتملت على توضيح للمنهجية التي اتبعت في البحث والنموذج الأساسي الذي تم الاعتماد عليه من دراسات بورتر السابقة Porter.[1]

مقدمة الرسالة

بدأت الرسالة بالمقدمة التي نوهت عن أهمية دور المديرين في المنظمات المعاصرة، ثم أشارت إلى مقولة Vroom "أن الأداء محصلة التفاعل بين القدرة والدافعية"[2] مبينة أن دراسات الدوافع قليلة في أدبيات الإدارة مما يجعلها موضوعاً مهماً يجب أن تتطرق إليه أبحاث السلوك التنظيمي. كما بينت أن جانب المهارة في تشكيل العمل الإداري أقل تأثيراً مما هو عليه بالنسبة للأعمال غير الإدارية، مما يجعل عنصر الدافعية هو العامل الأهم في تحديد وتوجيه سلوك المديرين. واسترشدت المقدمة بعبارة لاثنين من الكتاب Kogan & Wallach[3] تقول "أن عملية اتخاذ القرارات وغيرها من العمليات الفكرية تسيطر عليها العوامل المتصلة بالدافعية".

وكانت أدبيات الإدارة وقت إعداد الرسالة تموج بكتابات تروّج لنظرية هرم الحاجات The need hierarchy theory التي قدمها إبرا هام ماسلو[4]، واستندت إليها دراسات ليمان بورتر L. Porter[5] عن اتجاهات المديرين وإدراكهم للخصائص السيكولوجية للأعمال التي يقومون بهـــا the psychological

1 Lyman W. Porter, A Study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. Journal of Applied Psychology, 1961, 45, 1-10.

2 V. Vroom, Work and Motivation, N.Y.: Wiley, 1964, p.203.

3 N.Kogan, and M.Wallach, Risk Taking: A Study in cognition and personality, N.Y.: Holt, Rienhart, & Winston, 1964, p. 1.

4 A. Maslow, Op.Cit.

5 L.W.Porter, A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. Journal of Applied Psychology, 1961, 45, 1-10.

وذلك من خلال دراسة العلاقة بين بعض characteristics of their jobs خصائص العمل من ناحية، وبين إدراك المديرين للحاجات ومدى إشباعها من ناحية أخرى. لذلك جاء تصميم البحث أقرب من حيث المنهجية إلى دراسات بورتر، كما استخدم مفهوم الحاجة غير المشبعة باعتباره دافعاً كما جاء في نظرية ماسلو دون الالتزام بمنطق الهرمية والتدرج الذي تبنته تلك النظرية.

المتغيرات موضع الدراسة

واشتملت الدراسة على مجموعات المتغيرات التالية:

المتغيرات التابعة:

1. إدراك أهمية الحاجة Perceived need importance
2. إدراك مدى إشباع الحاجة Perceived need fulfillment
3. إدراك النقص في إشباع الحاجة Perceived need fulfillment deficiency
4. إدراك احتمال تحقيق الإشباع المطلوب Perceived possibility of need fulfillment
5. إدراك المتغيرات المناخية المؤثرة في إشباع الحاجات كمصادر للإشباع أو عدم الإشباع. Perception of the environmental variables affecting need fulfillment as sources of satisfaction or dissatisfaction

المتغيرات المستقلة:

1. المستوى الوظيفي Managerial Level
2. حجم الوحدة التنظيمية organizational subunit size، ويشير إلى حجم التجمع من أعضاء التنظيم الذي يوجد به المدير ويستبعد باقي أعضاء التنظيم.
3. تنوع مجموعة الدور للمدير Role-set diversity ويشير هذا المتغير إلى عدد علاقات العمل المختلفة التي توجد بين المدير وغيره من الناس داخل وخارج التنظيم.

4. تدفق المعلومات ذات الصلة بالعمل Flow of Job-related Information.
5. الطبيعة المكانية لعمل المدير Organizational Location، ويشير هذا المتغير إلى ثلاثة أنواع أساسية من الطبيعة المكانية للعمل، إما عمل مكتبي بالأساس، أو عمل ميداني بالأساس، أو عمل يختلط فيه الطبيعة المكتبية والميدانية.

المتغيرات الوسيطة:

1. العمر
2. التعليم
3. الرغبة في العمل
4. أقدمية العمل بالشركة

وقد تم اختيار العينة من بين المديرين الأمريكيين الذين حضروا برامج التنمية الإدارية التي انعقدت خلال السنوات 1952-1966 في كل من معهد إنديانا للإدارة Indiana Management Institute وبرنامج الإدارة التنفيذية Indiana Executive Program وكليهما تابعان لجامعة إنديانا.

فروض الدراسة:

1. تختلف دوافع المديرين حسب اختلاف بعض العوامل التنظيمية.
2. تميل بعض الخصائص الشخصية للمديرين إلى تعديل وقع واتجاه العلاقات بين دوافع المديرين والمتغيرات التنظيمية.
3. تميل المتغيرات التنظيمية المؤثرة على دوافع المديرين إلى الترابط.
4. المتغيرات التي تؤدي إلى الرضا عن العمل ليست مستقلة ولا منعزلة عن المتغيرات المسببة لعدم الرضا.

عرض الأدبيات

انتقلت الرسالة في الفصل الأول إلى استعراض الأدبيات المتاحة حول موضوع دوافع المديرين، وانتهت إلى الخلاصة التالية:

1. لا توجد حتى ذلك الوقت نظرية متكاملة ومحددة عن دوافع المديرين.
2. كانت الأفكار السائدة في وقت إجراء الدراسة عن دوافع المديرين يسيطر عليها تياران فكريان أساسيان:

- ***التيار الأول:*** نظرية العاملين لهر زبرج The Two Factor Theory، والتي ترى أن هناك مجموعة من العوامل المتصلة بالعمل وطبيعته ومحتواه Job content هي التي تؤدي إلى الرضا في العمل " الدوافع Motivators" . وثمة مجموعة أخرى من العوامل ذات الصلة بمناخ العمل Job context هي التي تؤدي إلى عدم الرضا في العملDissatisfaction ويطلق عليها " العوامل الوقائية Hygiene ".
- ***التيار الثاني:*** نماذج دراسة الدوافع بناء على فكرة هرم الحاجات The Need Hierarchyوفي مقدمتها دراسات بورتر والمبنية على نظرية ماسلو في الدافعية.

3. يحتل مفهوم "الحاجة" Need موقعاً مهماً في كلا التيارين، فبينما يروّج هرزبرج لفكرة الحاجة المزدوجة لتجنب الألم Pain avoidance من ناحية وتحقيق النمو النفسي psychological growth من ناحية أخرى، نرى بورتر يستخدم هرم الحاجات لماسلو مع استبعاد الحاجات الفسيولوجية التي جاءت في قاعدة الهرم حسب نظرية ماسلو.
4. يركز التياران على مفهوم الحاجات Needs باعتبارها محددة بعوامل نفسية واجتماعية [أي يستبعدان الحاجات البيولوجية] في تفسير دوافع المديرين.
5. يلعب المناخ المحيط Environment دوراً مهماً في تشكيل ظاهرة دوافع المديرين.
6. تمثل فكرة " تحقيق الذات "Self-actualization عنصراً مهماً في كل من التيارين، ففي نظرية ماسلو تأتي الحاجة لتحقيق الذات في قمة هرم الحاجات ومن ثم تطرح مفهوم الدافع للنمو Growth Motivation بالمقارنة بمفاهيم الدافعية المبنية على فكرة تخفيض الشعور بالحاجة كوسيلة للإشباع

Drive Reduction Theories. كذلك يهتم هرزبرج في نظريته بالدور الذي تلعبه الدوافع المؤدية للرضا في العمل من إشباع الرغبات في النمو النفسي للإنسان.

وقد استعرضت الرسالة ثلاثة وثلاثين دراسة سابقة أجراها باحثون لهم ثقلهم في مجال الدراسات السلوكية، وعرضت أهم الإجراءات البحثية التي استخدموها والنتائج الأساسية التي توصلوا إليها[1].

نموذج الفجوة لتفسير دوافع المديرين

كان من أهم إنجازات الدراسة تطوير نموذج " الفجوة" لتفسير ظاهرة دوافع المديرين وذلك بتوفيق مفهوم " الفجوة" الذي اقترحه Hebb (1949)[2] شارحاً من خلاله الأثر المترتب على اختلاف مستوى الإشباع الفعلي كما يدركه الفرد عن توقعاته، فكلما كان إدراك الواقع أعلى من المتوقع يشعر الفرد بالرضا [السعادة]، وحين ينقص إدراك الواقع عن المتوقع يتحقق عدم الرضا أو الحزن، وحين يتساوى الواقع والمتوقع لا يستثار الفرد ويكون في حالة تعادل.

كذلك اعتمد نموذج " الفجوة" على الفكرة التي قدمها ماسلو في نظريته عن كون الحاجة غير المشبعة هي الدافع، وأن إشباع الحاجة إلى الحد الذي يتوقعه الفرد ينهي تأثيرها كدافع.

ويقوم نموذج " الفجوة " على المفاهيم التالية:

1. يشعر الإنسان بحاجات سيكولوجية رئيسية يسعى إلى إشباعها [أهداف متعددة يريد تحقيقها].

---

1 Ali M. Elsalmi, Managerial Motivation, the impact of some organizational and personality factors, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate School of Business, Indiana University, Bloomington, Indiana, 1967.

2 Hebb, D.O. , The Organization Of Behavior : A neuropsygchological theory , N.Y,: Wiley & Sons 1949

2. يكوّن الفرد مستوى من التوقعات بالنسبة لمدى الإشباع المأمول من كل حاجة في مواقف الإشباع المختلفة.
3. وحين يتعامل الفرد مع المناخ المحيط، يدرك المستوى الفعلي للإشباع الذي تحقق فعلاً من كل حاجة من حاجاته التي يستشعر أهميتها.
4. إذا كان مستوى الإشباع الفعلي [المدرك] يقل عن المستوى المتوقع [المأمول] تنشأ " فجوة" Discrepancy وهي تمثل الحاجة غير المشبعة أي القوة الدافعة حسب نظرية ماسلو. كذلك تنشأ الفجوة إذا زاد الإشباع الفعلي عن المستهدف وإن كان تأثيرها على الدافعية سيكون في اتجاه مخالف عن تأثير فجوة نقص الإشباع.
5. تتحدد حالة الفرد من حيث الرضا أو عدم الرضا بحسب حجم الفجوة، فكلما كانت الفجوة كبيرة قل الرضا أو ازداد عدم الرضا، وبالعكس يزيد الرضا أو يقل عدم الرضا حين تكون الفجوة ضيقة.
6. يتفاعل مع حجم الفجوة في توليد حالة الرضا أو عدم الرضا عاملان آخران، هما إدراك الفرد لأهمية الحاجةNeed importance وإدراكه لاحتمال Probability تحقق المستوى المأمول من الإشباع. فيزيد الرضا إذا كانت الحاجة مهمة واحتمال تحقق المستوى المأمول كبير وحين تكون الفجوة صغيرة، وبالعكس يزيد عدم الرضا في حالة كبر حجم الفجوة مع كون الحاجة مهمة واحتمال تحقق المستوى المأمول ضعيف.

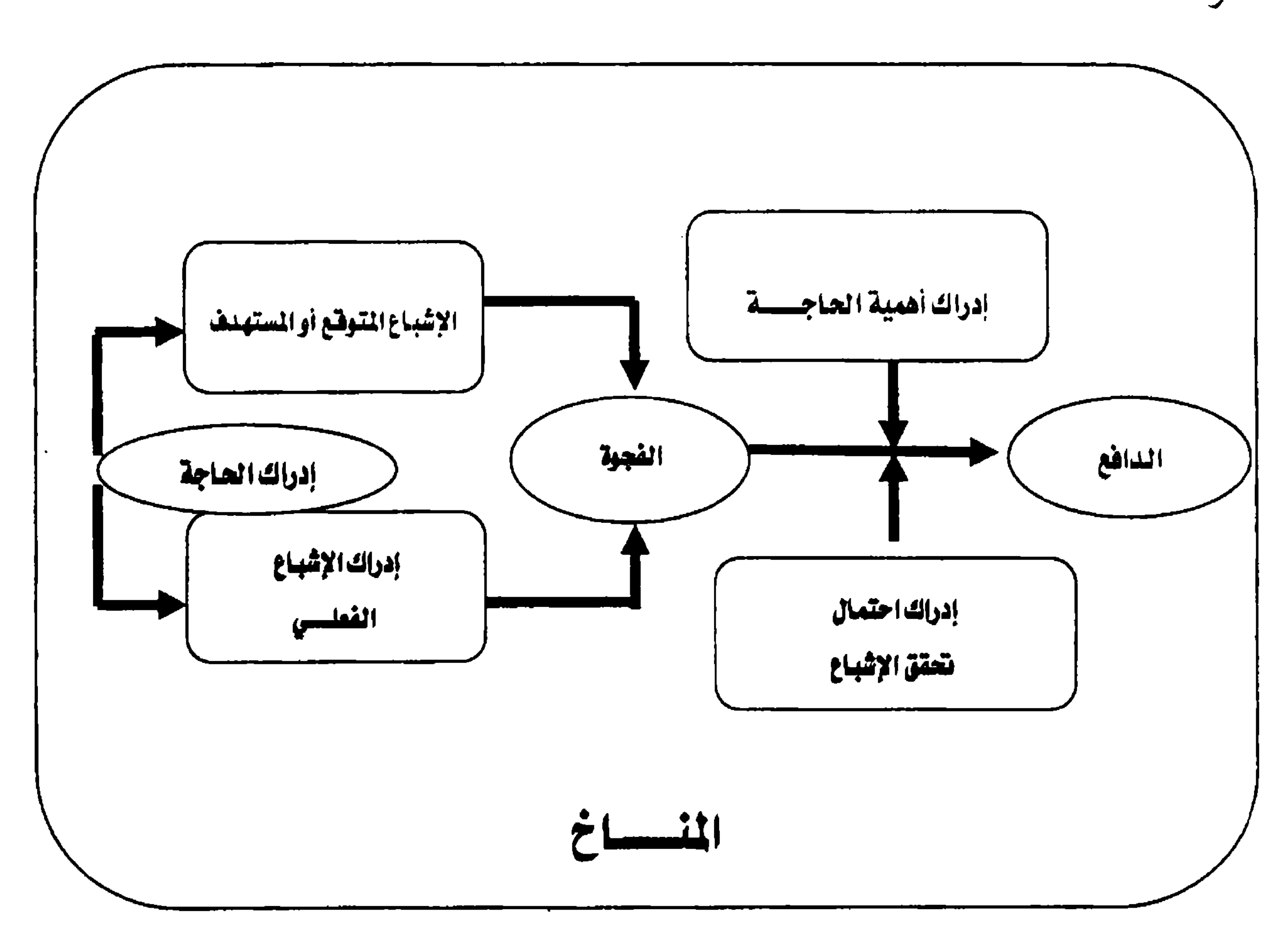
وبذلك احتوى النموذج على خمسة متغيرات رئيسية هي:

1. ***الحاجات الأساسية*** Basic needs أي الأهداف والنتائج النفسية والاجتماعية التي يسعى الفرد لتحقيقها،
2. ***التوقعات*** Expectations أي الآمال في تحقق مستوى معين من إشباع الحاجة في موقف معين،
3. ***الفجوة*** Discrepancy وهي الفارق بين مستوى الإشباع المأمول [المتوقع] والمستوى الفعلي كما يدركه الفرد،

4. ***أهمية الحاجـــة*** Need importance وهي إدراك الفرد لمدى أهمية الحاجــة عنده،

5. ***احتمال تحقق الإشباع*** Probability of need fulfillment وهي إدراك الفرد لإمكانية تحقق ما يرغبه من إشباع لحاجاته في موقف معين.

وتتبلور فكرة النموذج في أن قوة الدافع هي محصلة التفاعل بين تلك المتغيرات الخمس، وأن أي تغير يحدث في أي منها ينعكس على المتغيرات الأخرى، ومن ثم يؤثر على المستوى العام للدافعية عند الفرد. ويبدو واضحاً أن مفتاح تلك المتغيرات ومحركها هو " الإدراك" Perception حيث يلعب الدور الأساس في تحديد الشعور بحاجة معينة، وتحديد المستوى المستهدف، وكذا تحديد الإحساس بالإشباع الفعلي والأهمية النسبية للحاجة، واحتمال الوصول إلى المستوى المستهدف من الإشباع. ويصور الشكل التالي عناصر النموذج كما جاء في الرسالة:



نتائج الدراسة

لقد نبعت هذه الدراسة عن اقتناع بأهمية دور المديرين في إدارة وتسيير المنظمات الكبرى والمعقدة في مجالات الأعمال وغيرها من مجالات النشاط الإنساني. كذلك نشأت الدراسة عن رغبة في تفهم ظاهرة الدافعية لدى المديرين بأمل التوصل إلى استنتاجات تساعد في توجيه سلوكهم وتطويره بما يفيد المنظمات التي يديرونها. واستندت الدراسة إلى مفاهيم علمية نتجت من دراسات سابقة أهمها أفكار ليمان بورترLyman Porter وبدرجة محدودة فكرة ماسلوMaslow عن كون الحاجة غير المشبعة دافعاً للسلوك، وذلك دون تبني كامل نظريته حيث أن عليها اعتراضات ولم تثبت صحتها في دراسات كثيرة أجريت للتحقق منها.

وقد كان الفرض الأساسي للدراسة أن المتغيرات الخمس المتصلة بقضية الدافعية عند المديرين وهي الحاجات، إدراك المستوى المأمول من الإشباع، إدراك المستوى الفعلي من الإشباع، أهمية الحاجة، وإدراك احتمال تحقق المستوى المأمول من الإشباع تتغير بتغير العوامل التنظيمية التي يتعامل معها المديرون. وقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي صحة هذا الفرض حيث تبين أن بعض المتغيرات التنظيمية لها علاقة أقوى بمتغيرات الدافعية عن بعضها الآخر.

فقد أوضحت النتائج أن المعلومات ذات الصلة بالعمل، مستوى الوظيفة في التنظيم ، وتنوع مجموعة الدور للمدير لها أقوى علاقة مع المتغيرات التابعة المعبرة عن دافعية المدير. أي أنه مثلاً كلما زادت المعلومات المتصلة بالعمل الواصلة إلى المدير كلما كان إحساسه بالرضا أعلى نتيجة حصوله على قدر من إشباع حاجته إلى المعرفة بنسبة تكاد تعادل المستوى الذي يتوقعه ويطمح إليه وهكذا.

كذلك أكدت نتائج الدراسة صحة الفرض الثاني حيث أوضحت أن المتغيرات التنظيمية تتفاعل معاً في تأثيرها على دافعية المديرين، ومن ثم فلم يعد مقبولاً النظر إلى علاقة أي من هذه المتغيرات التنظيمية وتأثيره على الدافعية منعزلاً

أو مستقلاً عن باقي العوامل التنظيمية ذات العلاقة. كذلك أوضحت الدراسة اختلاف تأثير المتغيرات التنظيمية على دافعية المديرين باختلاف خصائصهم الشخصية خاصة العمر، الأقدمية، التعليم، ودرجة الاهتمام بالعمل. أي أن تأثر دافعية المدير بالمتغيرات التنظيمية مثل مستوى الوظيفة أو حجم المنظمة أو غيرها سيختلف بحسب السن ومستوى التعليم ونوعه، ومن ثم لا يتصور أن ينفعل جميع المديرين بالمتغيرات التنظيمية بنفس الدرجة، الأمر الذي يثير أهمية تصنيف المديرين إلى مجموعات متناسقة بقدر الإمكان من حيث خصائصهم الشخصية وذلك حتى يصير تصميم المتغيرات التنظيمية المناسبة لهم وتحقيق مستوى مناسب من الدافعية.

ومن ناحية أخرى أوضحت نتائج الدراسة عدم صحة نظرية هرزبرج التي افترضت أن العوامل المؤدية إلى الرضا في العمل تختلف نوعياً عن العوامل التي تسبب عدم الرضا، فقد بينت الدراسة أن نفس العوامل قد تسبب الرضا أو عدم الرضا بحسب طبيعة الموقف ونوعية المديرين المعنيين.

وقد تم تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

Summarizing its findings in the following way can conclude this study: managers' perceptions of needs need satisfaction, and the environmental variables influencing need satisfaction appear to be affected by the managers' positions on certain organizational variables. On the other hand, organizational variables tend to interact as they relate to managers' perceptions. Moreover, the relationships between some of the organizational variables studied and managerial motivation are moderated by managers' age, seniority, education, and interest in job.

المناقشة ومنح الدرجة

أتممت إعداد الرسالة وكنت أكتبها على الآلة الكاتبة بنفسي [لم يكن الحاسب الشخصي PC ولا الحاسب المحمول Laptop قد وجدا طريقهما للاستعمال الواسع النطاق بعد]، وكان البروفيسور Cummings المشرف على

الرسالة يقرأ لي الفصول أولاً بأول ويبدي ملاحظاته فأقوم بالتعديل، وحين يجيــز الفصل بعد التعديل أدفع به إلى سكرتيرة عجوز متقاعدة تعمل مـــن مســـكنها في كتابة الرسائل الجامعية كي تضعها في الإطار الصحيح حسب الأصول الجامعية.

وقد انتهيت من الرسالة في شهر مايو 1967 وقدمتها للقسم الذي شكل لجنة للفحص والمناقشة ضمت إلى جانب المشرف بروفيسور ويليام سكوت William E. Scott Jr. الذي درست معه في مرحلة الماجستير أول مقرر لي في إدارة الأفراد كما كانت تسمى آنذاك، والبروفيسور رتشارد فارمر Richard N. Farmer أستاذ إدارة الأعمال الدولية وقد حضرت معه أحد المقررات في هذا الميدان وكاد أن يصبح المشرف على الرسالة وقت أن كانت مصممة على أساس أن العينة ستكون من المديرين المصريين مع المقارنة مع عينة أمريكية، ولكن بعد رفض الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء إجراء الدراسة في مصر، واضطراري لتعديل خطة البحث، فقد أصبح موضوعها أقرب إلى تخصص السلوك التنظيمي منه إلى إدارة الأعمال الدولية وعهد بالإشراف إلى بروفيسور Cummings.

وتمت المناقشة بعد ظهر أحد أيام مايو 1967 وقد انعقدت اللجنة في غرفة صغيرة بمبنى الكلية ولم يحضر المناقشة سوى أعضاء اللجنة، فليس معروفاً هناك دعوة الأهل والأصدقاء لحضور مناقشة الرسائل الجامعية كما وجدته يحدث في جامعاتنا بعد العودة إلى مصر واستلام عملي بجامعة القاهرة. وأخطرت المكتب الثقافي بانتهائي من الدراسة ورغبتي في العودة إلى مصر بعد الانتهاء من مراسم منح الدرجة رسمياً والتي تستغرق عادة فترة معقولة من الوقت، ولكن بسبب حلول فصل الصيف بعد انتهائي من المناقشة، كان علي أن انتظر حتى شهر سبتمبر حين تسلمت الشهادة الرسمية الدالة على حصولي على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال DBA والموقعة يوم الخامس من سبتمبر 1967.

وقد كان إعجاب الدكتور Cummings بالرسالة كبيراً الأمر الذي دعاه أن يطلب مني إعداد مقالة عن بعض جوانب من نتـائج الرسـالة للنشـر في مجلـة متخصصة باسمينا نحن الاثنين، وهو عرف شائع في الجامعات الأمريكية أن يتم نشر أجزاء من الرسائل العلمية في المجلات المتخصصة باسم الباحث والأستاذ المشرف. وقد تم نشر مقال عن جانب من الرسالة في مجلة " علم نفس الأفراد" Personnel Psychology.[1]

وفي فترة الانتظار حدثت النكسة

كان المفروض أن استمتع وأسرتي بفترة الانتظار لحين منح الدرجة واستلام الشهادة بعد طول معاناة امتـدت لأربـع سـنوات، ولكـن كانـت النكسـة يوم5يونيو1967 ضربة لآمالنا وصدمة نفسية أضاعت كل مشاعر الفرح بالحصول على الدكتوراه. وبتنا نشاهد التليفزيون الأمريكي يعرض مظاهر الهزيمة والاندحار والانسحاب غير المخطط للقوات المصرية وآلاف الضباط والجنود يقادون معصوبي الأعين أسرى لدى الصهاينة، وفي ذات الوقت نسمع إذاعة صوت العرب تشـدو بأنباء الانتصارات الوهمية والهزائم القاسية التي ألحقناها بإسرائيل. وكانت الصدمة أكبر من أن تحتمل، وزاد في قسوقما البعد عن الـوطن والتمـاس الأخبـار مـن التليفزيون الأمريكي وكله تعاطف مع الموقف الإسرائيلي، بينمـا نحـاول عبثـاً الوصول إلى سماع الإذاعة المصرية عبر الموجة القصيرة. وكان أضعف الإيمـان أن قررنا نحن مجموعة الطلاب المصريين الدارسين في الولايات المتحدة الأمريكيـة أن نتبرع بمرتب شهر من كل منا للمجهود الحربي، وفعلاً أرسلت شيكاً بقيمة راتـب شهر إلى المكتب الثقافي وإن كنا لا نعلم ماذا كان مصير تلك التبرعات!

---

1 A.M.Elsalmi and L.L.Cummings, Manager's perceptions of needs and need satisfactions as a function of interactions among organizational variables, Personnel Psychology, Volume 21, Number 4, Winter, 1968..

وجاء يوم التاسع من يونيو لتتضح لنا حقيقة الموقف وهول الهزيمة والانكسار حين شاهدنا الرئيس عبد الناصر يعلن تنحيه عن كافة مناصبه الرسمية، والمظاهرات التي نظمت لحثه على التراجع ثم تراجعه عن قرار التنحي. في تلك الفترة كان بعض الزملاء الدارسين معي في إنديانا ينعون علي قراري بالعودة إلى مصر ويلحـــون في إغرائي بالبقاء في الولايات المتحدة الأمريكية والحصول على عمل في الجامعـــة أو غيرها من الجامعات وكانت فرص التوظف وقتها ميسرة في وظائف أعضاء هيئـــة التدريس، وكان معظم زملائي الحاصلين على درجة الدكتوراه في نفس الوقت معي قد تم ترشيحهم بالفعل في وظـــائف جـــامعية في جامعات مختلفة، ولكني رفضت –وأيدتني في ذلك زوجتي نديره رحمها الله – ، وأكملنا خططنا استعداداً للعـــودة، وتم ذلك بفضل الله حيث غادرنا الولايات المتحدة الأمريكية في الأسبوع الأخـــير من شهر أغسطس 1967من ميناء نيويورك مستقلين الباخرة الشـــهيرة في ذلـــك الوقت " الدستور" Constitution والتي أوصلتنا إلى نابولي في إيطاليا بعد حـــوالي أحد عشر يوماً، ومنها استقلينا باخرة أصغر استغرقت رحلتها إلى الإسكندرية ثلاثة أيام لنصلها يوم 13 سبتمبر 1967 وكنا قد تلقينا ونحن على متن الباخرة في طريقنا إلى الإسكندرية نبأ انتحار المشير عبد الحكيم عامر.

هزيمة عسكرية أم فشل إداري؟

عدت إلى مصر يوم انتحار المشير عبد الحكيم عامر، ووجدت نفسي أتساءل هل ما حدث يوم 5 يونيو هو كما تردد وسائل الإعلام الحكومية " نكسة وخسارة معركة وليس هزيمة في حرب" ، أم هناك تفسير آخر لتلك الواقعة التي هزت مصر هزاً وحطمت كل ما كان يحلم به المصريون ويتفاخرون به؟ كما ساءلت نفسي هل ما حدث في 5 يونيو كان نتيجة الظروف والعوامل المحيطة في تلك الفترة من أيـــام مايو 1967 والأزمة التي نشأت نتيجة قرار عبد الناصر أن يطلب من سكرتير عام الأمم المتحدة أن تنسحب قوات الطوارئ الدولية من حدودنا الشرقية وموقـــف

يوثانت رفض الانسحاب الجزئي لتلك القوات مشترطاً إما بقاءها في أماكنـــها أو سحبها كلها من الحدود الشرقية ومن غزة وشرم الشيخ، أم أن الهزيمة تمت قبـــل ذلك بسنوات طويلة وكان 5 يونيو هو يوم إعلانها؟

إنني باستقراء ما حدث وإعادة قراءة نتائج ما حققته حكومات ما بعد يوليو 1952 أجدني أميل إلى تقرير الصورة التالية التي وقرت في نفسي يوم وصـــولي إلى ميناء الإسكندرية في ذلك اليوم من شهر سبتمبر 1967 بعد ثلاثـــة شـــهور مـــن النكسة:

1. إن هزيمة حرب الخامس من يونيو 1967 هي بالدرجة الأولى هزيمة إدارية قبل أن تكون نكسة عسكرية، فقد خالفت القيادة المصرية كل الأسس والمبـــادئ الإدارية السليمة في إدارتها لتلك الحـــرب. يقـــول د. ثـــروت عكاشـــة في مذكراته[1] "إن القيادتين السياسية والعسكرية في مصر وجدتا فرصة في أنبـــاء جاءت من سوريا يوم 13 مايو أن هناك حشوداً إسرائيلية على حدودها لتطلبا سحب قوات الطوارئ الدولية – وعلى الرغم من أن رئيس أركـــان حـــرب القوات المسلحة المصرية قد نفى وجود هذه الحشود وكان قد أوفد إلى دمشق ليتحقق من هذه الأنباء والتي أكدها أيضاً الاتحاد السوفيتي- وذلك لكي تخلصا من لوم بعض الدول العربية التي كانت تعاير مصر بأن قوات دولية ترابط على حدودها".
2. لم تكن القوات المسلحة المصرية مستعدة لتلك الحرب، فلم تكـــن في وضـــع هجومي يسمح لها أن تبادر بتوجيه الضربة الأولى، كما لم تكـــن في موقـــف استكملت فيه تجهيزاتها الدفاعية ولا كانت في مواقع دفاعية حصينة.

---

1 ثروت عكاشة، مرجع سابق، ص 900 وما بعدها

3. كان الخلاف بين أعضاء القيادة العسكرية واضحاً والصراع على أشده بين عبد الناصر وعبد الحكيم عامر، وكانت القوات المسلحة موزعة الولاء بينهما.
4. أهدرت القيادة المصرية التهديدات الإسرائيلية المعلنة من أن إغلاق خليج العقبة في وجه الملاحة الإسرائيلية معناه الحرب، وأقدمت على قرار الإغلاق غير مقدرة العواقب ومن دون استعداد عسكري متناسب مع خطورة القرار.
5. في الوقت الذي لجأت فيه القيادة العسكرية والسياسية المصرية إلى اتخاذ قرارات تؤدي إلى المواجهة العسكرية بناء على معلومات غير دقيقة، وانصياعاً لدعاوى ومؤثرات عاطفية أو انفعالية، ومن دون تخطيط وتقدير لعواقب القرارات، ومن دون تنظيم وتنسيق واستكمال للتجهيزات اللازمة للحرب هجومية كانت أم دفاعية، نجد العدو الإسرائيلي يوفد قبل الحرب بفترة عدداً من كبار القادة العسكريين على رأسهم موسى ديان إلى جامعة هارفارد ليدرسوا في كلية الأعمال بها برنامجاً للماجستير في إدارة الأعمال ويهتمون بتقنيات التخطيط الإستراتيجي وبحوث العمليات.
6. كما يمكن القول أن الهزيمة كانت قد بدأت مع قرارات التأميم وفرض الحراسة على المصريين ومصادرة أموالهم وإلغاء الديمقراطية في موقعة مارس 1954، والتحول إلى نمط الحكم الفردي واستحواذ الرئيس عبد الناصر على جميع السلطات وإهدار مبدأ الشورى، وإقامة التنظيم السياسي الواحد الذي يزين للقائد أعماله ويروّج لنظامه بالحق وبغيره.
7. كما أن الهزيمة كانت قد صنعت فعلاً في اليمن التي كانت استنزافا عسكريّا واقتصاديّا وأمنيّا لمصر، وكان لها كما يقول ثروت عكاشة " أثر كبير في الهزيمة التي لحقت بنا في عام 1967".[1]

---

1. المرجع السابق، 901 ص.

هكذا رايت مصر يوم عودتي في الثالث عشر من سبتمبر 1967، أجواء الهزيمة تخيم على سمائها، وآثار النكسة غالبة على أقوال الناس وأفعالهم، والإحساس بالضياع يسود ويطغى على أحاديثهم، ويغلف نظرتهم إلى المستقبل كثير من التشاؤم وعدم الاطمئنان. وفي هذا الجو كان عليّ أن أبدأ مرحلة جديدة من رحلتي مع الإدارة. ووجدتني في تناقض غريب، الإدارة التي تعلمتها في الولايات المتحدة الأمريكية هي سبب رئيسي في تقدمها الاقتصادي والعسكري والسياسي، وعنها تنقل أوروبا وتحاول أن تجاريها في تقدمها الإداري، وكذلك اليابان تصارع من أجل تثبيت أركان اقتصادها وتحقيق طفرة صناعية تأخذها إلى مقدمة الدول في العالم بتطوير منهجية إدارية متميزة وإن كانت تحاكي كثيراً من أسس وأفكار الإدارة الأمريكية بعد أن تطوّعها لتتوافق مع القيم والثقافة اليابانية. وعلى الجانب الآخر، أجد الإدارة في بلدي مهينة وعاجزة عن أن تحقق للناس ما وعدتهم به القيادة السياسية من عزة وكرامة، بل وتفشل في أن تحافظ على تراب مصر و تاريخها.

ومع ذلك كان عليّ أن أبدأ المرحلة الجديدة متوكلاً على الله وآملاً في المستقبل.

ملحق قبل مغادرة المحطة

اللقاء الأخير
مع دكتور فؤاد شريف

حين قررت العودة إلى مصر أخطرنا المكتب الثقافي في واشنطن أن العودة تكون بالباخرة لتخفيف تكلفة شحن ما يحمله العائدون معهم من أمتعة وكتب وتراكمات إقامة متصلة خارج البلاد، ومن أهم ما كان يحمله المبعوثون العائدون لمصر في تلك الأيام السيارة الخاصة حيث كانت الحكومة قد قررت منح المبعوث العائد إعفاء من الرسوم الجمركية على السيارة والأمتعة الشخصية في حدود مبلغ ثمانمائة جنيه [وكان هذا المبلغ يمثل ثروة هائلة في ذلك الوقت]. وتم إقرار هذا الإعفاء في أحد مؤتمرات الطلبة الدارسين في الخارج والتي كانت تنظم سنوياً قبل عام النكسة ويحضرها مندوبون من الطلاب المصريين الدارسين في مختلف أنحاء العالم.

ولما لم نكن قد زرنا نيويورك من قبل طوال السنوات الأربع التي أمضيناها في الولايات المتحدة الأمريكية بخلاف تلك الليلة الوحيدة التي وصلنا فيها أول مرة في أحد أيام شهر مايو 1963، فقد بدأت البحث عمن يكون لنا مرشداً في تلك المدينة الرهيبة، وكانت النجدة ممثلة في الزميل العزيز رفيق رحلة شعبة إدارة الأعمال والعمل في إدارة المؤسسات العامة الإنتاجية والمعهد القومي للإدارة العليا الأخ محمود مرسي حيث كان يدرس في جامعة نيويورك ويقيم بها منذ وصوله قبل ثلاث سنوات. وتم الاتصال بيننا وأعد لنا الرجل كل الترتيبات لحجز مكان على الباخرة وكذلك حجز مكان لإقامتنا ليلة أن نصل من إنديانا. وحين قابلني في الفندق بادرني بسؤال لم أتردد لحظة واحدة في الإجابة عنه " **نعم**"، وكان السؤال " هل تريد زيارة دكتور فؤاد؟".

وذهبت مع محمود إلى أستاذنا العظيم رحمه الله في مترله وأمضينا معه وقتاً نسترجع ذكريات المعهد وأيام كلية التجارة بجامعة الإسكندرية، وكان رحمه الله حريصاً على أن يؤكد ضرورة أن أعود للعمل بالمعهد رغم أنني مبعوث من "المجلس الأعلى للعلوم" والذي كان يرأسه في ذلك الوقت المرحوم صلاح هدايت وكانت تربطه علاقة صداقة بالدكتور فؤاد، فحرر له خطاباً شرح فيه علاقتي بالمعهد منذ إنشاءه ورجاه في الاستجابة لطلبي العودة للعمل بالمعهد. وغادرنا مترل د. فؤاد وكانت ليلة عاصفة ممطرة متجهين إلى الفندق وأنا أساءل نفسي يا ترى سيكون لي حظ العمل مرة أخرى في المعهد القومي للإدارة العليا ومع د.فؤاد الذي عبر عن شوقه للعودة إلى مصر واستئناف ما بدأه في مسيرة التنمية الإدارية.

وكان هذا اللقاء الأخير في تلك الليلة من أيام أغسطس الأخيرة عام 1967 حيث لم نلتق بعد ذلك شخصياً وإن كنت تبادلت معه خطابات لأخبره عما تم في موضوع عملي بالمعهد، وكذا لأعرفه بما دار بيني وبين السيد/ ممدوح سالم حين أخبرته بتاريخ دكتور فؤاد وإنجازاته حيث قرر الرجل استدعاءه ليكون وزيراً للتنمية الإدارية في عام 1975.

(4) المحطة الرابعة

مشوار التدريس والتدريب

1967- 1974

مقدمة

عدت إلى مصر وكلي شوق للذهاب إلى القاهرة لاتخاذ ترتيبات الانتقال إلى المعهد القومي للإدارة العليا كما أوصاني أستاذي دكتور فؤاد. وما هي إلا أيام قليلة أمضيتها مع العائلة في الإسكندرية حتى كنت في القاهرة أطرق باب المعهد وألتقي برئيسه في ذلك الوقت أ.د. إكرام يوسف سيد وهو من الخبراء الذين استعان بهم دكتور فؤاد لتطعيم هيئة المعهد بعناصر من الممارسين. وكان الرجل واضحاً وكريماً في إظهار أمرين، الأول إبداء الترحيب بعودتي إلى المعهد إذا نجحت في إنهاء الموضوع مع المجلس الأعلى للعلوم الذي أوفدت في بعثة تخصه، والأمر الثاني أن أمور المعهد قد تغيرت بعد مغادرة دكتور فؤاد وأنني يجب أن أتقبل أوضاعاً لم تكن قائمة وقت أن عملت بالمعهد قبل ست سنوات.

وغادرت مكتبه شاكراً وقد اتخذت قراري بأن المعهد لم يعد هو المكان المناسب طالما أن فلسفة وتوجهات دكتور فؤاد لم تعد هي السائدة فيه. وذهبت إلى مقر المجلس الأعلى للعلوم، وكان يشغل مبنى أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا الآن في شارع قصر العيني، واستقبلني لدقائق معدودة أمين عام المجلس وقتها أ.عادل ثابت – على ما أذكر - الذي أهداني مفاجأة لم أكن أتوقعها، إذ فور علمه بأنني مبعوث عائد من الولايات المتحدة الأمريكية، ودون أن يستمع إلى باقي القصة أخبرني بأن عليّ أن أتوجه إلى الإدارة العامة للبعثات حيث أن المجلس ليس في حاجة إلى تخصصي في إدارة الأعمال، وقد أخطرت الإدارة العامة للبعثات بذلك كي تتصرف معي.

وفي مقر الإدارة العامة للبعثات التقيت بالأخ فاروق القوصي – على ما أذكر– والذي كان قد باشر كل الإجراءات الخاصة بسفري إلى البعثة، وكان لديه المفاجأة الثانية لي في يوم واحد، إذ أخبرني أنه بناء على تنازل المجلس الأعلى للعلوم

عن بعثتي، ولما جاءهم إخطار من المكتب الثقافي المصري في واشنطن بانتهائي من الدراسة وقرب عودتي إلى مصر، فقد تم إبلاغ كليات التجارة بالجامعات المختلفة بذلك، وكانت كلية التجارة بجامعة القاهرة هي الأسبق في إبداء رغبتها في نقلي إليها.

اللقاء الأول مع أ.د. حسن توفيق

اتجهت من فوري إلى كلية التجارة بجامعة القاهرة حيث التقيت ولأول مرة مع المرحوم أ.د. حسن أحمد توفيق أستاذ الإدارة ورئيس قسم إدارة الأعمال وقتها. وكان اللقاء دافئاً وحميماً فقد كان الرجل رحمه الله غاية في البساطة والتواضع يشعرك بأنك تعرفه منذ سنوات. وكان أن هنأني بالعودة إلى الوطن، وبعد دردشة عادية للسؤال عن الأهل والأحوال كعادة المصريين الجميلة دائماً حتى لا تشعر بالغربة، فاجأني بالسؤال " إيه يا أبو علوه [كما صار يناديني بذلك باستمرار]، وتعلمت إيه بقى في أمريكا؟" ظننت في بادئ الأمر أنها نوع من الدعابة، ولكنه كان جاداً في سؤاله يريد أن يعرف ما هي الموضوعات الجديدة التي درستها في تلك السنوات التي أمضيتها في أمريكا وكان هو قد عاد من دراسته هناك في جامعة إلينوي Illinois قبل ذلك بما يقرب من عشر سنوات. وكانت إجابتي أنني تخصصت في السلوك التنظيمي وعرضت عليه ملامح من موضوع رسالتي للدكتوراه، ولفت نظره تعبير "العلوم السلوكية" فإذا به يطلب مني إعداد تصور لمقرر جديد في العلوم السلوكية ليتم تدريسه في الكلية.

وبعد اللقاء مع أ.د. حسن توفيق التقيت بعميد الكلية وقتها المرحوم أ.د.حسن أحمد الشريف أستاذ المحاسبة والذي صار بعدها بسنوات قليلة نائباً لرئيس الجامعة ثم أول وزير للتأمينات عند إنشاء هذه الوزارة لأول مرة في عام 1974، ثم ذهبت لمقابلة أ.د. علي عبد المجيد أستاذ الإدارة ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب في ذلك الوقت.

أعضاء قسم إدارة الأعمال

بعد استلام العمل بالكلية بدأت في التعرف على مجريات الأمور فيها، وكانت البداية التعرف على أعضاء قسم إدارة الأعمال الذي عينت عضواً به، وكانوا التاليين:

1. أ.د. حسن أحمد توفيـــق رئيس القسم
2. أ.د. علي عبد المجيـــــد
3. أ.د. عاطف محمد عبيـــد
4. أ.د. شوقي حسين عبد الله

وأصبحت خامس الأعضاء، ثم انضم للقسم بعد فترة أ.د. محمود بازرعه نقلاً من كلية التجارة جامعة أسيوط. ومع توالي الأيام ازداد عدد أعضاء القسم وبلغ عددهم الآن ما يقرب من السبعين عضواً. وفي تلك الأيام من أواخر عام 1967 كان توزيع الدروس قد تم على أعضاء القسم قبل عودتي، ومن ثم عهد إلي بتدريس بعض موضوعات في الدراسات العليا لطلاب الدبلومات والماجستير. وقد أصبح عدد من طلابي في الماجستير في ذلك الوقت أعضاء هيئة تدريس الآن بنفس الكلية وغيرها من كليات التجارة بالجامعات الأخرى.

تجربة أول كتاب

في منتصف شهر نوفمبر 1967 تقريباً وكان العام الجامعي قد بدأ، تقرر إعارة أ.د. عاطف عبيد إلى جامعة بيروت العربية، ومن ثم تقرر أن أحل محله في تدريس مقرر " إدارة الأفراد" لطلاب الفرقة الثالثة بالكلية. كذلك تقرر أن يتولى الزميل أ.د. محمود بازرعه تدريس جانب من نفس المقرر تحت عنون " العلاقات الإنسانية". وفي سبيل ذلك أعددت مذكرة في الموضوع أصدرتها بعد ذلك في أول كتاب لي بعنوان " إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية" صدر عن دار المعارف في عام 1970، وقد صدرت عدة طبعات تالية من الكتاب بعد تغيير عنوانـــه إلى "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية".

وقد كان التركيز في الكتاب هو طرح التصور الجديد لإدارة الأفراد باعتبارها وظيفة مهمة في تحريك الطاقات الإنتاجية والمساهمة في تحسين الأداء باستثمار قدرات ومهارات المورد البشري بشكل أفضل. ويمثل هذا التركيز تحولاً في الفكر عما كانت عليه النظرة إلى إدارة الأفراد سابقاً من حيث اعتبارها مجرد أداة لتنفيذ متطلبات قانونية وإجرائية تتعلق بتوظيف القوى العاملة والقيام ببعض الأعمال الروتينية فيما يخص أمور مثل إمساك سجلات وملفات العاملين، وقضايا الإجازات والرعاية الصحية وغيرها مما كان يطلق عليه " شئون العاملين". وتوضيحاً لهذه الفكرة كتبت في مقدمة الكتاب ما يلي: [1] "إن أهمية الإدارة تنبع من كونها قادرة على تجميع موارد المجتمع والتنسيق بين جهود جماعات العاملين، الأمر الذي يرفع من كفاءة تلك الموارد والجهود ويزيد من مساهمتها في تحقيق الأهداف".

الأفكار الرئيسية في الكتاب

أوضحت في تلك المقدمة مجموعة المفاهيم الجديدة – وقتها – التي أردت إبرازها لتوضيح صورة الفكر الجديد في مجال إدارة الأفراد:

1. أن إدارة الأفراد هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتوفير احتياجات المشروع من القوى العاملة وضمان الاستخدام الأمثل لتلك الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإنتاجية.
2. تزيد أهمية إدارة الأفراد في معركة الإنتاج لكونها تتصل بالعنصر البشري في العملية الإنتاجية وهو أكثر عناصر الإنتاج تقلباً وتغييراً، وأصعبها في التنبؤ بسلوكه المستقبل أو في فهم محددات هذا السلوك.

1 علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيـع، القـاهرة، 1985، ص9.

3. أن إدارة الأفراد في هذا المعنى لا تنحصر في ذلك الجهاز التنظيمي الذي يقوم على تنفيذ وظائف إدارة الأفراد التقليدية [إدارة المستخدمين أو إدارة شئون العاملين وما إلى ذلك من مسميات]، ولكنها تتعداها لتصبح وظيفة كل مدير في المشروع وكل مشرف وكل رئيس مجموعة من الأفراد.
4. إن الإدارة هي العمل من خلال الأفراد لتحقيق أهداف المشروع وبالتالي تصبح إدارة الأفراد الوظيفة الحقيقية لكل مدير؛ إذ بدونها لا يمكنه تحقيق أهدافه.

واستناداً إلى أهمية تلك الأفكار الجديدة عن إدارة الأفـــراد عـــالج الكتاب – إلى جانب الوظائف التقليدية لإدارة الأفراد – موضوعات أخرى أساسية تتعلق بكيفية خلق الجو الصالح الذي يمكّن الأفراد من المساهمة بطريقة فعالة – عن رغبة واقتناع– في تحقيق أهداف المشروع ورفع الكفاءة الإنتاجية. بمعنى آخر، كانت الإشارة إلى أهمية خلق جو من العلاقات الإنسانية السليمة التي تنمي روح التعاون والفهم المشترك بين الأفراد العاملين وبين الإدارة في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة"[1].

وفي الفصل الأول من الكتاب تعرضت لموضوع تعريف إدارة الأفراد من وجهة النظر التقليدية والتعريف الحديث لها مبيناً أهميتها في المنظمات الحديثة وأسباب الاهتمام بها كوظيفة أساسية ومحورية في تنمية قدرات العاملين وتوجيه الأداء بما يحقق تحسين الكفاءة والفعالية. وفي هذا النطاق حددت أهداف إدارة الأفراد الحديثة فيما يلي: [2]

1. تكوين قوة عمل منتجة ومستقرة وفعـــــــالة،
2. تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها الإنتاجيـــة،
3. صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء،

---

1 المرجع السابق، ص10.

2المرجع السابق، ص19.

4. تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم مادياً ومعنوياً وخلق درجة كافية لديهم من الرضا والإقبال على العمل،
5. المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المشروع.

وكان هدفي واضحاً في التفريق بين كون الموارد البشرية " منتجة Efficient، أي أنها تؤدي الأعمال الموكولة إليها بكفاءة من حيث الكم والكيف، وبين كونها "فعالة" Effective أي أنها تؤدي الأعمال الصحيحة الواجب عليها القيام بها وبكفاءة أيضا. وفرق بين مجرد الإنتاجية أو الكفاءة Efficiency والفعالية Effectiveness ، حيث كانت المدارس الفكرية القديمة في إدارة الأفراد تهتم بقضية الإنتاجية من منظور الكفاءة، بينما اتجهت إدارة الموارد البشرية الحديثة – في ذلك الوقت – للتركيز على معنى الفعالية ومصادرها وآليات تكريسها.

معنى الكفاءة الإنتاجية

أوضحت معنى " الكفاءة الإنتاجية" والعوامل المحددة لها وأساليب ومداخل تحسينها –معتمداً في ذلك على ما تعلمته من أستاذي دكتور فؤاد شريف – حيث ذكرت الاحتمالات التالية لتحسين الإنتاجية: [1]

1. زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة المــوارد المستخدمـــة ثابتـــة،
2. زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أقل،
3. بقاء قيمة المنتج النهائـــي ثابتة، وانخفاض قيمة الموارد المستخدمـــة،
4. انخفاض قيمة المنتج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أكبر.

ومما أكدت عليه في الكتاب ويعتبر من المبادرات المهمة التنبيه إلى أهمية الجودة Quality باعتبارها الشق الثاني المهم في برامج تحسين الإنتاجية بالإضافة إلى

1المرجع السابق، ص21.

الزيادة الكمية في الإنتاج، حيث أوضحت " وفي تعريفنا للكفاءة الإنتاجية ينبغي أن نشير إلى حقيقة أساسية كثيراً ما يغفلها الكتاب في هذا الموضوع، ألا وهي أن للإنتاجية شقان؛ شق كمي، بمعنى كمية الإنتاج الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة، وشق كيفي، يتعلق بالجودة والإتقان في الإنتاج. وتعود أهمية إبراز تلك الحقيقة إلى أن الإدارة في سعيها لزيادة الكفاءة الإنتاجية كثيراً ما تضحي باعتبارات الجودة في سبيل الكمية، وبالتالي فإن مفهوم الكفاءة الإنتاجية لدى الكثيرين يقتصر على الناحية الكمية من استغلال الموارد."[1]

وقد أبرز الكتاب مفهوماً جديداً لإدارة الأفراد بتصويرها في شكل عملية متكاملة في ذاتها ومترابطة مع باقي العمليات والأنشطة في المنظمة وفق منهج النظم The system approach وأنها ليست عملية منعزلة أو متباعدة كما كانت تصورها النظرة التقليدية. وكان الهدف من التأكيد على تكامل إدارة الأفراد أن ما تقوم به من أنشطة لا تتحقق فوائده إلا من خلال هذا التكامل، مثلاً فإن كفاءة وفعالية نشاط التدريب يتوقفان على دقة وموضوعية قياس الأداء وتحليل أسباب انخفاض مستواه عن المعايير أو المعدلات المستهدفة، كما أن كفاءة الاختيار تتحدد إلى درجة بعيدة بالدقة والكفاءة في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وهكذا. من جانب آخر، فإن إدارة الأفراد في مفهوم النظم لا تعمل في معزل عن باقي إدارات المنظمة، بل هي عنصر أساسي يتكامل مع تلك الإدارات والتقسيمات التنظيمية المختلفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

فضلاً عن ذلك فقد استعرضت في الكتاب بعض أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والتي أجملتها في الاتجاهات التالية: [2]

1المرجع السابق، ص24.

2المرجع السابق، ص57-65.

استخدام المنهج العلمي في إدارة الأفراد

فقد بدأ اهتمام إدارة الأفراد في تطبيق منهجية البحث العلمي في محاولاتها لتحليل مشكلات الأداء والتعرف على أسباها ورصد محددات إنتاجية الأفراد وبيان أثر القدرات والمهارات Competencies & skills أو الرغبات والميول والاتجاهات Motives & Attitudes ، ومحاولة التوصل من كل ذلك إلى قوانين عامة ومبادئ علمية أساسية تساعد المدير في ممارسة وظائف إدارة الأفراد من دون الالتجاء إلى أسلوب التجربة والخطأ Trial and Error الذي كان شائعاً في الممارسات التقليدية.

الاستناد إلى مفاهيم العلوم السلوكية

والتي كانت قد بدأت تطبيقاتها الإدارية في الوضوح والانتشار مع بدايات الستينيات من القرن الماضي. وقد ساعدت تلك العلوم السلوكية ممارسي إدارة الأفراد في مواجهة مشكلات التعامل مع العنصر البشري على أسس أكثر وضوحاً وتكاملاً من حيث محددات السلوك في العمل وأكثر الأساليب تناسباً في محاولة توجيه السلوك بما يتفق وأهداف المنظمة.

الاهتمام بالمشكلات والدراسات التنظيمية

ذلك أن إدارة الأفراد الحديثة بدأت في الاهتمام بمحددات الأداء وكيفية هيئة الظروف التنظيمية لإتاحة الفرص أمام العاملين لإطلاق طاقاهم وتوظيف قدراهم فيما يحقق أهداف المنظمة. ومن ثم كان الاهتمام بالمشكلات التنظيمية التي تعوق تدفق الأداء البشري وتخلق القيود التي تحد من كفاءة وفعالية الأداء. وقد أدركت إدارة الأفراد الحديثة ضرورة أن تشارك في فحص وتحليل الواقع التنظيمي ومدى تناسب الهياكل التنظيمية وتوزيع المهام بين أفراد وجماعات ومستويات التنظيم المختلفة، وكذلك تحليل نظم وإجراءات العمل من أجل تبسيط الإجراءات وتحقيق المرونة والتناسق في علاقات العاملين بما يحقق مزيداً من الكفاءة والإنتاجية.

ولعل هذا الاهتمام كان معبراً عن بدايات حركة قوية نشأت بعد ذلك بعدة سنوات هي تقنية " إعادة الهندسة" Reengineering والتي لفتت الأنظار إلى أهمية تطوير وتبسيط العمليات Processes من أجل تحسين مستوى الأداء، كما تعتبر الأساس لنهضة أسلوب " إدارة الأداء" و" الإدارة بالأهداف" وغيرهما من الأساليب التي اهتمت بتحقيق النتائج وليس مجرد استخدام البشر.

تصميم وتفعيل نظم معلومات الأفراد

وذلك انسجاماً مع التطورات التي بدأت تتراكم في مجال استخدام الحاسبات الآلية وتعدد تطبيقاتها في إعداد قواعد البيانات Data Bases والتي كانت من المجالات الأولى التي استفادت منها هي إدارات الأفراد في المنظمات المتطورة. وقد يسرت تقنية المعلومات الناشئة في تلك الفترة ابتكار كثير من النظم المهمة في مجالات تطوير سجلات العاملين وتحويل الملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية، وسرعة البحث في قواعد المعلومات واستخراج المعلومات عن القوة البشرية العاملة وكافة ما يميزها من خصائص، وسرعة تسجيل الوقت واحتساب الأجور والمكافآت وغيرهما من حقوق العاملين.

قصة أول مقرر في العلوم السلوكية

كان لقائي الأول مع أ.د. حسن توفيق مشجعاً، وكان الرجل متحمساً لتطوير الدراسة في قسم إدارة الأعمال، ومن هنا كان حماسه لموضوع العلوم السلوكية. وبناء على طلبه أعددت إطار مقرر للعلوم السلوكية وكان في ظني أن يتم تدريسه لطلاب الفرقة الرابعة بعد أن يكونوا قد تعرضوا لموضوعات الإدارة وإدارة الموارد البشرية وطبيعة المشكلات التنظيمية الناشئة عن تصرفات البشر في التنظيم، ومن ثم يكون استيعابهم لمفاهيم العلوم السلوكية أسرع وتوظيفهم لها في فهم المشكلات الإدارية أكفأ.

ولكن فوجئت ذات يوم بالدكتور حسن توفيق يخبرني أنه تمت الموافقة على إضافة مقرر في العلوم السلوكية في برنامج الفرقة الأولى. ولم يكن هناك مجال للتراجع فقد تم إقرار تعديل لائحة الكلية وأضيفت هذه المادة وكذا مادة أخرى في المحاسبة حتى يستمر التوازن بين مقررات القسمين العلميين المتنافسين دائماً. وأصدرت أول كتاب باللغة العربية في موضوع العلوم السلوكية لطلاب كليات التجارة بعنوان " مقدمة في العلوم السلوكية" وكان الناشر دار المعارف وقمت بتدريسه اعتباراً من العام الجامعي 1968-1969. وعلى مدى السنوات التالية تم إصدار طبعات من هذا الكتاب مع إدخال تعديلات في المحتوى والتوجه وكذلك العنوان على النحو التالي:

1. مقدمة في العلوم السلوكية: دار المعارف بمصر، القاهرة، 1968، 1969.
2. العلوم السلوكية في التطبيق الإداري: دار المعارف بمصر، القاهرة، 1971.
3. السلوك الإنساني في الإدارة: دار المعارف بمصر، القاهرة، 1973.
4. تحليل النظم السلوكية: مكتبة غريب، القاهرة، 1978.
5. السلوك التنظيمي: مكتبة غريب، القاهرة، 1993.
6. السلوك الإنساني في منظمات الأعمال: مكتبة غريب، القاهرة، 1994.
7. إدارة السلوك الإنساني: مكتبة غريب، القاهرة، 1997.
8. إدارة السلوك التنظيمي: مكتبة غريب، القاهرة، 2004.

من تمهيد كتاب " مقدمة في العلوم السلوكية " [1]

" إن تفهم السلوك الإنساني إذن من الواجبات الأساسية التي يتوقف عليها إمكانية توجيه الأفراد في مجالات العمل إلى النواحي المفيدة المجدية. وإذا كان تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة أمراً هاماً وحيوياً، فإنه في مجال إدارة الأعمال من أخطر وأهم الواجبات. إن مهمة الإدارة في أي مشروع تتحدد في استغلال الموارد

---

1 علي السلمي، مقدمة في العلوم السلوكية، دار المعارف، القاهرة، 1968 [الطبعة الأولى] ص7-8.

والطاقات الإنتاجية المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة للتوصل إلى تحقيق أهداف معينة. وكما سبق القول فإنه يمكن للإدارة أن تتحكم بسهولة ويسر في النواحي المادية للإنتاج، فالمواد الخام يسهل تشكيلها وتطويعها بالصورة المطلوبة، والآلات يمكن تشغيلها بأي طريقة كما أنه يمكن تعديلها للقيام بأعمال مختلفة. ولكن الوضع يختلف بالنسبة للإنسان. إن العامل مهما اختلف مستواه الإداري هو إنسان قبل أي شيء".

واستمرت مقدمة الكتاب في توضيح طبيعة السلوك الإنساني وأن الإنسان يتصرف بطرق مختلفة ويسلك سلوكاً متبايناً وتتوقف نتائج الأعمال على نوع تلك التصرفات وهذا السلوك الإنساني. وبيّنت المقدمة أن مما يزيد في صعوبة الموقف أن الإنسان – على عكس الآلة أو المادة الخام – له عقل يفكر، وبصيرة تدرك وتحدد للفرد كيف يتصرف، وبالتالي يصعب أن يعامل الإنسان معاملة الآلة. لذلك بدأ الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني بهدف تحقيق النتائج التالية:

1. تفسير السلوك الإنساني وفهم العوامل المؤثرة عليه،
2. التنبؤ بالسلوك الإنساني المحتمل أو المتوقع في المستقبل،
3. التحكم في هذا السلوك وتوجيهه في ناحية معينة دون الأخرى.

ويركز الكتاب على توضيح أن هدف الإدارة في أي مشروع اقتصادي في تحقيق مستويات عالية من الإنتاج يتوقف في النهاية على أمرين:

1. مدى توفر الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على أداء الأعمال المختلفة بالمشروع،
2. مدى توفر الرغبة لدى هؤلاء الأفراد للقيام بتلك الأعمال.

ومن ثم تتحدد العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للعمل في عنصري القدرة على الأداء أي المهارات والمعارف والتقنيات اللازمة لأداء العمل بكفاءة تتناسب وتطلعات الإدارة، ورغبة الفرد في تنفيذ المهام الموكولة إليه بالشروط والمواصفات التي تريدها الإدارة. ومن هنا قدم الكتاب المعادلة التالية لتأكيد هذه الحقيقة:

الأداء = المقدرة × الرغبة

فإذا أرادت الإدارة التأثير في مستوى الأداء يكون أمامها أحد سبيلين أو كليهما، إما محاولة تحسين قدرات الأفراد ومهاراتهم بالتعليم والتدريب والتوجيه والقيادة، أو حفزهم للعمل واستثارة رغبتهم في الأداء وحماسهم له. كما تستطيع الإدارة استخدام السبيلين بحسب طبيعة الأفراد والأعمال المسندة إليهم وظروف الأداء.

التوجهات الأساسية في مقرر العلوم السلوكية

كان توجهي الأساسي في عرض موضوع العلوم السلوكية لطلاب الفرقة الأولى بكلية التجارة يتركز حول المضامين المحورية التالية:

1. شرح مفهوم التنظيم Organization باعتباره الوعاء الأساسي الذي يحتوي الموارد البشرية مع غيرها من الموارد، وتتم فيه تفاعلات تتبلور في أشكال مختلفة من السلوك الإنساني.
2. بيان أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في التنظيم، ومن ثم تأكيد أهمية السلوك البشري في تحديد كفاءة التنظيم وتأثيره على تحقيق أهداف التنظيم سلباً وإيجاباً.
3. طرح مفهوم السلوك الإنساني في تنظيمات العمل باعتباره يشمل كافة أشكال التصرفات والأفعال والمشاعر الظاهرة والخافية التي تصدر عن الأفراد العاملين بالتنظيم على مختلف مستوياتهم، وبيان أن نجاح التنظيم أو فشله إنما يعود في الأساس إلى نمط واتجاه سلوك العاملين به [أعضاء التنظيم الداخليين] في تفاعلاتهم الذاتية وتعاملاتهم مع المناخ المحيط.
4. تحليل خصائص السلوك الإنساني للفرد العادي وبيان أن الإنسان يهدف دائماً من وراء سلوكه إلى تحقيق أهداف ونتائج يرغبها هو لإشباع حاجات يحسها ويهتم بها، فإذا توفرت الظروف المساعدة على إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه كان سلوكه إيجابياً، وبالعكس يمارس الفرد ألواناً من السلوك السلبي في حالة عجزه عن إشباع حاجاته بسبب عدم توفر الظروف التنظيمية الملائمة من وجهة نظره.
5. كذلك كان التركيز على ظاهرة تغير السلوك الإنساني وتقلبه وتبدل أنماطه مع تغير الظروف المحيطة أو تغير الإنسان ذاته وطبيعة حاجاته وأهدافه. وكانت هذه النقطة تستثمر في بيان إمكانية تعديل السلوك الإنساني ليتوافق مع أهداف الإدارة في التنظيم.

6. تأكيد تفاعل أكثر من عامل في تشكيل السلوك الإنساني، وتداخل المؤثرات النفسية [الفردية المتعلقة بخصائص الفرد في ذاته]، والمؤثرات الاجتماعية الصادرة من المناخ المحيط وما يجري فيه من متغيرات وأوضاع تمس حياة الفرد وبيان أنواع السلوك المقبولة اجتماعياً وتلك غير المقبولة.

7. كما تضم تلك المؤثرات الاجتماعية تأثيرات الجماعات المختلفة التي يتفاعل معها الفرد أثناء العمل وخارجه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وكيف أنها تساعد الفرد في اكتساب حاجات والتطلع إلى أهداف وتعلم ألوان من السلوك قد لا يفكر فيها حال كونه منعزلاً عن تأثير تلك الجماعات. ويضاف إلى تلك القائمة تأثير الحضارة العامة [الثقافة] والقيم والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع والمتوارثة عبر أجيال عديدة.

8. بيان أن السلوك الإنساني يتشكل نتيجة مجموعة من العمليات الذهنية تحركها المؤثرات الآتية للفرد من المناخ المحيط [ومن ذاته أيضاً]، وأن تلك العمليات تبدأ دائماً **بالإدراك** Perception أي استقبال المثيرات وفهمها واستخراج معان معينة منها، **وتكوين الاتجاهات** Attitudes وهي المواقف ووجهات النظر الإيجابية أو السلبية التي يتخذها الفرد حيال أفراد أو أشياء أو أفكار ومفاهيم معينة سواء بالقبول والتأييد أو الرفض والمعارضة، **والتعلم** Learning أي اكتساب أنماط جديدة من السلوك ونبذ أشكال وأنواع سلوكية أخرى بحسب جدواها للفرد وما تعد به الأنماط السلوكية الجديدة من فوائد ومميزات، وما يتهدد الفرد من مشكلات أو عواقب سلبية حال استمراره على سلوكه القديم. كذلك يتشكل السلوك نتيجة **الدوافع** Motives التي يكوّنها الفرد ويسعى إلى إشباعها من خلال ألوان السلوك التي يراها مناسبة لدوافعه، وأخيراً يلجأ الفرد إلى **اتخاذ قرار** Decision بشأن ما تجمع لديه من مدركات وما يعتمل في نفسه من دوافع واتجاهات وما اكتسبه من خبرات.

9. أن السلوك في النهاية هو تعبير عما انتهت إليه عملية اتخاذ القرارات القائمة

على المفاضلة والاختيار بين البدائل في ضوء المدركات والاتجاهات والدوافع والخبرات الناتجة من التعلم.

10. أن أكثر ما يواجه الإدارة من مشكلات في التنظيمات المختلفة هي " المشكلات السلوكية" والتي تشير إلى تنافر السلوك الفعلي لأفراد أو جماعات من العاملين وانحرافه عن السلوك المستهدف من الإدارة الذي يحقق لها ما تريده من انضباط وانصياع من العاملين لقراراتها وسياساتها والالتزام بنظم وقواعد العمل التي تحددها.

11. أن الإدارة حين تتعامل مع المورد البشري تحاول تطويع سلوكه في العمل Work Behavior بما يتوافق والأهداف التي تسعى إليها وطبيعة الأنشطة التي تباشرها المنظمة والأوضاع المادية والتنظيمية والإمكانيات المادية المتاحة والظروف الخارجية المحيطة. ولكن تتوقف قدرة الإدارة في التعامل الفعال مع السلوك الإنساني على مدى فهم المديرين لمحددات هذا السلوك ودوافعه والأهداف التي يرمي إليها، وكذلك تحتاج الإدارة إلى التنبؤ أو التوقع لما يمكن أن يصدر عن الأفراد من سلوك في حال اتخاذها قرارات أو تصرفات معينة.

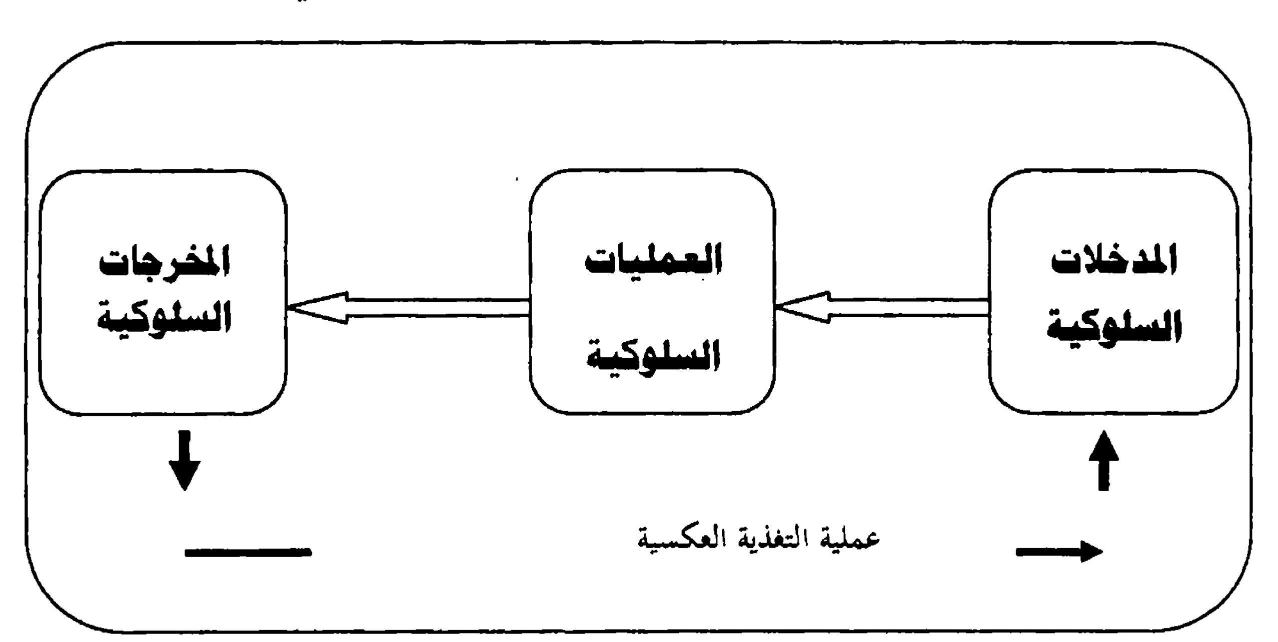
12. وفي ضوء الفهم والتنبؤ تستطيع الإدارة بقدر معقول من الدقة أن توجه السلوك وتنجح في تعديله بما يتناسب وأهدافها.

13. أن الإدارة تحتاج إلى أسس علمية ومبادئ تستند إليها لفهم السلوك التنظيمي [سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة] والتنبؤ بحالاته المختلفة، ومن ثم السيطرة عليه والنجاح في تطويعه. وقد توفرت تلك الأسس والمبادئ بفضل البحوث والدراسات التي تراكمت نتائجها عبر سنوات من تاريخ العلوم السلوكية وتطورها. ومن ثم يجب أن ينأى المديرون عن الركون إلى تحيزاتهم الشخصية أو تجاربهم الذاتية في الحكم على السلوك التنظيمي ومحاولة إخضاعه لتصوراتهم، بل ينبغي أن يتبعوا سبيل العلم والمنطق الموضوعي.

14. تصوير عملية تشكل السلوك الإنساني في شكل معالجة معلوماتية Information Processing للمثيرات الواردة إلى الإنسان.

مفهوم النظم ودراسة السلوك الإنساني

وقد تم استخدام مدخل النظم The System Approach لشرح ديناميكية تشكل السلوك الإنساني في التنظيم حيث تكون المدخلات Inputs إلى النظام السلوكي هي كافة المثيرات الخارجية والذاتية التي يصير استقبالها والتعامل معها من خلال مجموعة عمليات النظام Processes ، ثم تكون المخرجات Outputs هي السلوك النهائي الذي يعبر عن اختيارات الإنسان وتفضيلاته، كل ذلك في إطار المتغيرات والظروف البيئية المحيطة به، وذلك حسب الشكل التالي:



وقد ثبتت فعالية استخدام منطق النظام المفتوح Open System في شرح حركية تشكيل السلوك الإنساني حيث أنه ساعد على توضيح العلاقة الأساسية بين المدخلات والعمليات وصولاً إلى المخرجات، وقد كنت أركز في طرحي لهذا المفهوم على أنه يفيد الإدارة المهتمة بتعديل السلوك أو السيطرة عليه بتوضيح ما يلي :

1. أن البدء بتحديد السلوك المستهدف [المخرجات في نظام السلوك الإنساني] هو الخطوة المنطقية الأولى الواجب على الإدارة أن تبدأ بها. وذلك يعني أن على الإدارة توصيف السلوك الذي تعتبره محققاً لأهدافها.
2. من خلال مفهوم النظام يتضح للإدارة أنها لكي تجعل السلوك المستهدف مقبولاً

من الأفراد عليها أن تمارس عدداً من العمليات [الإجراءات، الأنشطة..] لشرح السلوك المستهدف للعاملين والتعرف على مدى قبولهم له أو احتمال رفضهم الالتزام به. وهنا عليها أن تباشر عمليات أخرى مهمة لتحليل إدراك الأفراد للسلوك المطلوب منهم ودوافعهم لقبوله أو رفضه، وهل تتوفر لهم الاتجاهات المؤيدة لهذا السلوك أم لهم تجارب وخبرات سابقة قد تجعلهم يعرضون عنه. كذلك يجب على الإدارة أن تتعرف على قدرات الأفراد ومهاراتهم وهل تمكنهم من مباشرة السلوك المستهدف على النمط الذي تريده الإدارة.

3. إن قيام الإدارة بتلك العمليات يساعدها في تفهم نوايا الأفراد وتفسير سلوكهم الفعلي حال اختلافه عن السلوك المستهدف، ومن ثم يمكنها تصميم الآليات والوسائل المناسبة للمساعدة في تعديل السلوك الفعلي وجعله يقترب من أو يتساوى مع السلوك المستهدف، وذلك من خلال التدريب والتوعية [إذا كان سبب الانحراف عن السلوك المستهدف هو نقص المقدرة]، أو بتقديم الحوافز والمغريات [إذا كان سبب الانحراف عن السلوك المستهدف هو نقص الرغبة].
4. وفي النهاية تتمكن الإدارة من تحديد أنواع المدخلات اللازمة لإحداث التأثير المطلوب في السلوك الفعلي للأفراد من حيث المعلومات والمثيرات المختلفة التي تتناسب مع وسائل التأثير التي تم تحديدها وتصميمها.
5. كذلك يسمح مفهوم النظام المفتوح للإدارة بالتعرف على أثر البيئة المحيطة في تحديد سلوك العاملين.

وباستخدام منطق النظام المفتوح، كنت أوضح لطلابي أن الإدارة تملك مداخل متعددة للتأثير في سلوك العاملين تتوافق مع أجزاء النظام، إذ تستطيع تغيير أو تعديل السلوك باستخدام واحد أو أكثر من المداخل التالية:

1. من خلال تغيير المعلومات والمثيرات Stimuli الموجهة إلى الفرد[المدخلات في النظام السلوكي]،
2. من خلال محاولة تغيير أو تعديل الأنشطة السلوكية الخمس بتوضيح معاني المدخلات وبيان المميزات التي يحصل عليها الفرد إذا استجاب للإدارة وباشر العمل وفق النمط الذي تريده، والتحذير من الأخطار حال تمسكه بسلوك يخالف ما تستهدفه الإدارة [الإدراك، التعلم، تكوين الاتجاهات، الدافعية، واتخاذ القرارات]،
3. من خلال تغيير المناخ المحيط وذلك سواء تغيير المناخ بتحسين أو تطوير عناصره ذات التأثير على سلوك الأفراد، أو بالانتقال إلى مناخ مختلف يتماشى مع أنواع السلوك التي تريدها الإدارة.

موضوعات مهمة تناولها مقرر العلوم السلوكية

لقد صادف تدريس هذا المقرر هوى لدى الطلاب [1] إذ كنت دائماً أحرص على ضرب الأمثلة من واقع الحياة ومن مواقف معتادة يمر بها الناس جميعاً، ومن ثم كان من اليسير على الطلاب تفهم المعاني المقصودة واستيعاب المفاهيم العلمية وتطبيقاتها في الواقع التنظيمي. كما اشتمل المقرر على موضوعات مهمة أزعم أنها كانت تدّرس للمرة الأولى ومنها الموضوعات التالية:

1. توضيح أهمية دراسة السلوك الإنساني للإدارة المصرية وكيف يمكن استثمار مفاهيم العلوم السلوكية للتعامل مع المشكلات الرئيسية الناشئة عن أنماط السلوك السلبية لكثير من العاملين في المنظمات المصرية خاصة الصناعية منها.

---

1 كان البعض من الطلاب الظرفاء يستخدمون تعبير " العلوم الملوخية" بديلاً عن " العلوم السلوكية"، كما كان الكثير من خريجي القسم العلمي بالثانوية العامة يخشون هذا المقرر باعتبار أن زملائهم من خريجي القسم الأدبي أقدر منهم على التعامل معه، وإن كانت التجربة توضح لهم دائماً أن لا مبرر لهذا التخوف.

2. بيان أهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وتوضيح المدخل الحديث لإدارة العلاقات الإنسانية المستند إلى مفاهيم العلوم السلوكية بالمقارنة بالمدخل التقليدي القائم على أفكار الرعاية والمعاملة الطيبة للعاملين كنوع من الشفقة أو التعويض عما كانوا يتعرضون له من إهمال وإهدار لحقوقهم.
3. التعريف بالعلوم السلوكية وبيان المساهمات التي أسهم بها علم النفس وعلم الاجتماع وعلم دراسة الأجناس في تكوين البناء الفكري لمجموعة العلوم السلوكية، فضلاً عن المفاهيم المستوردة من علوم الإدارة والاقتصاد والعلوم السياسية وغيرها من العلوم الإنسانية أو الاجتماعية.
4. وقد ركز المقرر على تأكيد السمات المميزة لمجموعة العلوم السلوكية في كونها تهتم بالأساس بدراسة السلوك الإنساني باعتباره موضوع بحثها الرئيسي والمحوري، وأنها تعتمد منهجية البحث العلمي القائمة على تحديد الظاهرة المطلوب بحثها، ووضع الفروض لتفسيرها، ثم تجميع المعلومات لاختبار صحة الفروض وصولاً إلى التفسير الأقرب للصحة للظاهرة موضع البحث.
5. تركيز الإطار العام لدراسة السلوك الإنساني في ثلاثة مجموعات من العوامل أو المحددات أو المثيرات وهي:

5.1. العوامل السيكولوجية الأساسية وتشمل التفكير والإدراك، الدوافع، خصائص الشخصية، الاتجاهات،

5.2. العوامل الاجتماعية وتضم تأثير الجماعات المتعددة التي يتعامل معها الفرد، فضلاً عن الأفكار والقيم والعادات التي يكتسبها من تفاعله مع تلك الجماعات،

5.3. العوامل الحضارية والتي تعبر عن تأثير الثقافة العامة على الإنسان والدور الذي تلعبه التقاليد والأعراف والعادات الموروثة في توجيه سلوك الإنسان.

6. تحليل بعض الأنماط السلوكية الشائعة وتفسير محدداتها، ومنها السلوك الاستهلاكي والسلوك الإداري والسلوك الجماعي.

قصة أول مرجع في بحوث العمليات

كعادته استقبلني أ.د. حسن توفيق ذات صباح بابتسامته المعهودة طالباً مني ان أعد إطار مقرر في بحوث العمليات Operations Research التي كنت قد أخبرته أنها أحد الموضوعات الجديدة في الدراسات الإدارية بالجامعات الأمريكية. وأخبرني يومها أنه سيتقدم بهذا الاقتراح لتكون مادة جديدة في برنامج شعبة إدارة الأعمال. وكان فعلاً أن قُبل الاقتراح وتم استحداث هذه المادة بعنوان " بحوث العمليات في الإدارة" وكذلك أضيفت مادة مشابهة في شعبة المحاسبة بعنوان مشابه وهو " بحوث العمليات في المحاسبة". وأذكر أن الزميل أ.د. سمير بباوي فهمي هو الذي كُلف من قسم المحاسبة بإعداد المقرر الخاص بهم. وقد عكفت على دراسة مراجعي في الموضوع واستعادة ما درسته في جامعة إنديانا لأعد مقرراً يقدم هذا الأسلوب في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في إطار يتناسب واهتمامات طلاب تخصص إدارة الأعمال بالكلية وهم في الفرقة الرابعة.

وجاء في مقدمة الكتاب الثاني[1] الذي أخرجته في الموضوع وكان بعنوان "الأساليب الكمية في الإدارة"[2] " يهدف هذا الكتاب إلى عرض بعض الأساليب الكمية التي شاع استخدامها في الإدارة الحديثة كوسيلة للوصول إلى القرارات المثلى. ومن أهم هذه الأساليب، البرمجة الخطية Linear Programming وتحليل شبكات الأعمال Network Analysis. وفي سبيل عرض هذين الأسلوبين، فإنه لا بد من التعرض لمشكلة اتخاذ القرارات الإدارية باعتبارها الحدث الذي يفرض الاحتياج إلى استخدام هذه الأساليب. كذلك فإن التمهيد لعرض أسلوبي البرمجة

---

1 صدر الكتاب الأول بعنوان " بحوث العمليات" عن دار المعارف بالقاهرة في العام 1971 وللأسف لا توجد لدي نسخة منه.

2 علي السلمي، الأساليب الكمية في الإدارة، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1973، ص 7.

الخطية وتحليل شبكات الأعمال يتطلب شرح فكرة تحليـــل النظم Systems Analysis ونظم المعلومات الإدارية Management Information Systems.

وقد بينت أن بحوث العمليات تعبير أطلق على مجموعة من الأساليب الرياضية المستخدمة في تحليل المشكلات والبحث عن الحلول المثلى لها. كما عرّفها البعض بأنها استخدام الطريقة العلمية في تحليل المشكلات الإدارية، ومن ثم فإنها تمثل أداة مهمة من الأدوات التي تسهم في توفير المعلومات والحقائق للإدارة بحيث تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة فيما يعترضها من مشكلات. وعلى الرغم من أن بداية تطبيقات بحوث العمليات كانت في دراسة وتحليل مشكلات عسكرية واجهت القوات المسلحة البريطانية أثناء الحرب العالمية الثانية، إلا أن تطبيقاتها في مجالات الأعمال انتشرت بسرعة وفاقت في أهميتها وآثارها ما تحقق من إنجازات في المجال العسكري. ومن أهم المجالات التي استفادت من تطبيقات بحوث العمليات ما يلي:

1. مشكلات المخزون Inventory Problems وهي تتعلق بتقدير الكميات المثلى للشراء أو الإنتاج، وتحديد الوقت المناسب لذلك. ويشير تعبير المخزون إلى الطاقات أو الموارد المعطلة سواء كانت مواد وبضائع، أو أفراد أو آلات وموارد مادية متنوعة. وتعمل بحوث العمليات على حل مشكلة الموازنة بين نفقات الاحتفاظ بمخزون من مواد أو بضائع مع نفقات إعادة الطلب، ونفقات التأخير أو العجز عن الوفاء بالطلبات في موعدها، ونفقات تغيير مستوى الإنتاج أو الشراء.
2. مشكلات الانتظار Waiting-line Problems وتضم عمليات وصول وحدات [أو عميل] تحتاج إلى خدمة في محطة أو أكثر من محطات الخدمة Service Station حيث يتطلب الإسراع في تقديم الخدمة وخفض وقت الانتظار ضرورة زيادة عدد محطات الخدمة وما يتبع ذلك من ارتفاع التكلفة، وعلى الجانب

الآخر، فإن الرغبة في ضغط النفقات وتقليل عدد مراكز الخدمة يترتب عليه طول فترات الانتظار وما ينشأ عنها من تضرر العملاء أو ارتفاع تكلفة الفرصة البديلة [أي ما كان يمكن تحقيقه من منافع إذا استخدم وقت الانتظار في عمل آخر].

3. مشكلات الإحلال Replacement Problems وتهتم بعملية استبدال المعدات وإحلال غيرها محلها، سواء كان الاستبدال بسبب التلف أو التقادم. وتكون المشكلة الحقيقية في هذا الموقف هو توقيت قرار الإحلال بشكل يجعل إجمالي تكلفة التجديد والإحلال أقل ما يمكن.
4. مشكلات المنافسة Competitive Problems وهي تتعلق بكيفية اتخاذ القرارات في مواقف التنافس حيث يكون للقرار آثاره في شكل ردود فعل من جانب المنافسين، والقضية هي تقدير ردود الأفعال وأخذها في الاعتبار حين اتخاذ القرار حتى تكون فرص نجاحه في التغلب على المنافسة أكبر ما يمكن.

التدريب الإداري.. نشاط متصل

إلى جانب العمل المتصل في التدريس بالكلية لمقررات متعددة على مستوى البكالوريوس وبرامج الدبلومات والماجستير، فقد كان لي نشاط مكثف في مجال التدريب الإداري من خلال المشاركة في تخطيط وتصميم وإعداد مئات البرامج التدريبية التي كان يقدمها المركز العربي للإدارة والبحوث " آراك" والذي كان – ولا يزال – يتبع مؤسسة دار المعارف. وكانت برامج المركز تقدم صباحاً ومساء ويدور أغلبها على مدى يومين أو ثلاثة أيام يطرح فيها موضوعات موجهة بالأساس إلى فئة الإدارة الوسطى والأخصائيين في أمور التسويق، التمويل، إدارة الموارد البشرية [إدارة الأفراد كما كانت تسمى آنذاك]، وغيرها من الموضوعات التي كنا نستشعر احتياج الممارسين في شركات القطاع العام وأجهزة الدولة إليها.

وكان تمثيل القطاع الخاص في تلك الدورات التدريبية محدوداً حيث كان القطاع العام هو الغالب في تشكيل معظم مجالات الإنتاج والخدمات. وقد توليت منصب مستشار المركز خلفاً للأستاذ الدكتور عاطف عبيد[1]، واستمرت علاقتي بالمركز عدة سنوات حتى غادرت مصر في العام 1974معاراً إلى جامعة الكويت. وقد تعاونت في تلك الفترة مع أستاذ جليل هو المرحوم د. سيد أبو النجا وكان يرأس مجلس إدارة دار المعارف في ذلك الوقت. ويعتبر الدكتور سيد أبو النجا من العلامات البارزة في مجال العلم والتطبيق الإداري النابه في مصر، فهو من القلائل الذين برعوا في توظيف مبادئ الإدارة في التطبيق العملي سواء في مجال إدارته لدار المعارف أو في مؤسسة أخبار اليوم حيث تولى لسنوات طويلة مسئولية الشئون الإدارية بها.

ويعتبر الدكتور أبو النجا من رواد فكرة " وحدات الإدارة الإستراتيجية" Strategic Business Units [SBU] حيث اتجه إلى تقسيم دار المعارف إلى قطاعات مستقلة تكون كل منها بمثابة شركة قائمة بذاتها لها مواردها وتحاسب على كيفية استثمارها. فقد قسمت الدار وقتئذ إلى قطاعات المطابع، النشر، التوزيع، والإدارة العامة. وكان لكل قطاع حساباته المستقلة وميزانيته التي تبين نتائج أعماله، كما كانت المعاملات تتم بين تلك القطاعات على أسس تجارية وكأنها شركات مستقلة. بذلك كانت فكرة الإدارة بالمسئولية والنتائج Management by Results أساس مهم في ارتقاء تلك المؤسسة ونجاحها لتكون رائدة في مجالها في تلك الفترة من سبعينيات القرن الماضي.

---

1 كان للأستاذ الدكتور عاطف عبيد بعد توفيق الله سبحانه وتعالى – فضل تقديمي إلى هذا المركز وكذا جمعية إدارة الأعمال العربية التي كان يشرف أيضاً على نشاطها. وكان عملي في هذين المركزين فاتحة خير كبير على المستوى الشخصي أدين بالفضل فيه بعد الله سبحانه وتعالى إلى الأخ الكريم أ.د. عاطف عبيد.

كذلك أسهمت في العديد من البرامج التدريبية التي كانت تطرحها " جمعية إدارة الأعمال العربية" وكان أ.د. عاطف عبيد أيضاً مستشار لها وفتح لي ولزملاء كثيرين مجال التعاون معها في تصميم وتقديم برامج تتوجه إلى المديرين في القطاع العام والإدارة الحكومية. وكان يرأس مجلس إدارة الجمعية لفترة مهمة في تاريخها المرحوم أ. محمد عبد الفتاح إبراهيم الذي شغل بعد ذلك منصب وزير المالية ثم منصب محافظ البنك المركزي.

محاور التدريب الإداري مع مطلع السبعينيات

ولعلي أقف هنا لحظات لتقديم صورة عن مناخ التدريب الإداري الذي ساد في تلك السنوات التي شهدت سيطرة القطاع العام على مختلف مجالات النشاط الاقتصادي في البلاد، كما كان نمط التوجيه الإداري والتخطيط المركزي هما أسس التعامل في الأسواق بديلاً عن قوى السوق الطبيعية. كذلك شهدت تلك الفترة حالة من الركود التنظيمي العام إذ استقرت أوضاع القطاع العام على النمط الذي بدأت به الفترة من سيطرة المؤسسات العامة على شركات القطاع وسيطرة الوزارات المختصة على المؤسسات. وهكذا بات القطاع العام أسير سلسلة من القيود والتدخلات الفوقية، في الوقت الذي لم تشهد الإدارة الحكومية تطورات ذات بال.

لقد كان التركيز على الجوانب الإنتاجية هو الطابع المسيطر على فكر الإدارة المصرية في تلك السنوات، فالأسواق مغلقة في وجه الواردات الأجنبية، والمنافسة منعدمة بين الشركات المحلية إذ يعمل الجميع في إطار توجيهات عليا من المؤسسات العامة والوزارات المشرفة عليها، ويسود المناخ الاقتصادي العام معايير سياسية واجتماعية قللت من أهمية الأسس والقواعد الإدارية الصحيحة في اتخاذ القرارات وتقويم النتائج. ولذلك كانت البرامج والأنشطة التدريبية تعالج بالأساس موضوعات إدارة الإنتاج ومسائل الكفاءة الإنتاجية ومشكلات التعامل مع الموارد

البشرية داخل المنظمات باعتبارها هي الاهتمامات الأولى برعاية المديرين في شركات القطاع العام، ومن ثم لم يكن ثمة اهتمام واضح بموضوعات مثل دراسات السوق، وأساليب التسويق الحديثة، والإستراتيجيات التنافسية ومحاولات إرضاء العملاء .

وحيث ساد استخدام أفراد من القوات المسلحة لتولي مناصب الإدارة العليا في كثير من شركات القطاع العام ومؤسساته، فقد بدت الحاجة إلى تقديم برامج من نوع " المحاسبة لغير المحاسبين"، و" الإدارة لغير المتخصصين" وذلك في محاولة لتزويد هؤلاء المديرين بالجرعات اللازمة لمساعدقم على تفهم الأمور المالية والمحاسبية وقضايا التخطيط وغيرها مما يقع في دائرة مسئولياقم ولم يكونوا مؤهلين لها.

ولما كانت نظم القطاع العام وقتها قد كرست مفهوم " المشاركة في الإدارة" من خلال تعيين ممثلين للعمال والموظفين في مجالس إدارات الشركات، وكذا من خلال تشكيل ما سمي وقتهـــا " لجان الإنتاج" التي أسند إليها اختصاصات مهمة في إدارة العمليات الإنتاجية بالشركات، فقد بدت الحاجة واضحة إلى تنظيم العديد من الدورات والبرامج التدريبية المخصصة لتأهيل وتدريب أعضاء مجالس الإدارة من ممثلي العمال والموظفين.

وبرغم زخم النشاط التدريبي في تلك السنوات من سبعينيات القرن الماضي، فلم تتجه كثير من المؤسسات العامة إلى إنشاء مراكز تدريب خاصة بها، أو الاستثمار في تكوين وتنمية المدربين المتخصصين وإعداد الموارد التدريبية المناسبة لاحتياجاقا، بل ظلت تعتمد في استيفاء احتياجاقا التدريبية على مراكز التدريب الخاصة مثل آراك وجمعية إدارة الأعمال العربية. واستثناء من ذلك فقد كان لقطاع البترول مبادرة مهمة تمثلت في إنشاء مركز تدريب متخصص سمي " منار مصر للبترول" والذي كان له دور بارز في تطوير العمل التدريبي بالقطاع. كذلك كان معهد الدراسات المصرفية يوفر التدريب والتأهيل التخصصي في أعمال البنوك للعاملين بها وكان يخضع لإشراف البنك المركزي.

وكما ذكرت في محطة سابقة، تم إنشاء المعهد القومي للإدارة العليا ليتولى إعداد وتدريب القيادات الإدارية العليا في شركات القطاع العام، في ذات الوقت اهتم معهد الإدارة العامة بجانب إعداد وتأهيل وتدريب موظفي القطاع الحكومي، ثم أضيف إليهما معهد الإدارة المحلية الذي أنشئ بهدف إعداد وتدريب العاملين في وحدات الحكم المحلي. وقد شاركت خلال الفترة الأولى لعملي بكلية التجارة بين 1967-1974 في كثير من برامج معهد الإدارة العامة ومعهد الإدارة المحلية حيث تعرفت على زملاء أفاضل منهم الدكتور كمال الجترروي وكان كثير التردد على معهد الإدارة المحلية، وأ. لبيب زمزم المسئول عن أمانة الحكم المحلي لسنوات طويلة ومحافظ البحيرة بعد ذلك.

إثارة الاهتمام العام بقضايا الإدارة

كانت الفترة بعد نكسة 1967 مشحونة بكثير من التفاعلات والمشاعر المختلطة والآراء المتباينة في محاولة رصد أسباب النكسة وتأثيراها. وكان الأمر المتيقن أن تجربة ثورة 1952 التنموية – سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي، فضلاً عن السياسي – قد أصيبت بضربة قاضية. وكانت مناقشة كثير من القضايا العامة قبل النكسة تكاد تكون ممنوعة بتأثير الزخم السياسي والشحن العاطفي المستمر من جانب الزعامة التاريخية للرئيس جمال عبد الناصر من ناحية، وتأثير التنظيم السياسي الرسمي [الاتحاد الاشتراكي] والتنظيم غير الرسمي [التنظيم الطليعي] في تقييد الآراء وربطها بالخط السياسي الرسمي، كل ذلك فضلاً عن الاتهام المعلق فوق الرؤوس دائماً وهو خيانة مبادئ الثورة والتعاطف مع الرجعية البائدة والإقطاع وغير ذلك من فئات المجتمع التي ناصبتها الثورة العداء، ومن ثم كسبت عداوتها بالتالي . ولكن ظروف النكسة أدت إلى فتح أبواب النقاش والحوار في محاولة لتبين أسبابها وتجاوز تأثيراتها. ومن هنا نمى لدي الاهتمام بقضايا الإدارة في مصر من خلال عملي بكلية التجارة ونتيجة اتصالي المستمر بشرائح متعددة من

المديرين في حقول النشاط المختلفة، ونشأت عندي رغبة قوية في التعبير عن آرائي حول كثير من القرارات والتوجهات المؤثرة في كفاءة الإدارة سواء في القطاع العام أو الجهاز الإداري للدولة، وطرح أفكاري حول سبل تطوير الإدارة في مصر. ولذلك بدأت في كتابة مقالات قصيرة كنت أبعث بها إلى جريدة الأهرام وكان نشرها بسرعة من أسباب سعادتي حقيقة. وقد تعرفت على عدد من العاملين بالأهرام منهم الكاتبة أمينة شفيق، والكاتبة إنجي رشدي، والكاتب كمال السيد الذي قدمني إلى أ. محمد سيد أحمد.

وكنت أعرض دائماً في تلك المقالات إلى قضايا عامة تنشأ من ضعف الأداء الإداري وتخلف أجهزة الإدارة في الحكومة والقطاع العام. وكنت دائماً أتابع الأحداث وأرصدها وأعبر عن الرأي بشأنها في تلك المقالات، مما استرعى انتباه المسئولين ومنهم أ.د. عبد العزيز حجازي وكان وزير الخزانة وقتها، وكذلك السيد/ ممدوح سالم نائب رئيس الوزراء ووزير الداخلية.

وتناولت في كثير من تلك المقالات بالنقد قرارات وسياسات حكومية طارحاً في نفس الوقت أفكاراً واقتراحات لتعديلها وتطويرها انطلاقاً من مبادئ العلم الإداري الصحيح. وخلال سنوات قليلة نشر لي العديد من المقالات وتم نشر بعضها في كتاب أصدرته بعد ذلك بسنوات بعنوان " الإدارة المصرية– رؤية جديدة". [1]

وأورد في هذه المحطة بعضاً من تلك المقالات التي كانت تعبر عن واقع الحال الإداري في مصر خلال تلك الفترة من أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن الماضي، والتي أظنها لا تزال معبرة بأمانة عن الواقع المصري حتى يومنا هذا!!! ولعل النماذج التالية تؤكد هذه الحقيقة:

---

1 على السلمي، الإدارة المصرية– رؤية جديدة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979.

1. العدوان الإسرائيلي وإستراتيجية التخطيط الإداري[1]

يمثل العدوان الإسرائيلي على مصنع أبي زعبل بداية لمرحلة جديدة في تصعيد المعركة بيننا وبين الصهيونية والإمبريالية الأمريكية وليس من شك أننا في هذه المعركة المصيرية لابد وأن نتوقع من العدو أنواعاً من العدوان تتسم بالغدر. وما يهمنا الإشارة إليه هو أن العدوان على أبي زعبل لا يمثل عملاً عسكرياً عادياً وإنما هو يشير إلى مخطط يرمي إلى تحقيق هدفين أساسيين هما النيل من معنويات أفراد الشعب بضرب تجمعات من المدنيين العزل من السلاح ، ومحاولة تحطيم القاعدة الاقتصادية للبلاد بقصف مواقع الإنتاج الرئيسية .

وليس من شك في أن هذه الإستراتيجية الإسرائيلية يجب أن تقابل بإستراتيجية مصرية مدروسة وموقوتة بشكل لا يجعلنا نتزلق إلى معركة لم نستعد لها بعد ولم نحدد موعدها بأنفسنا. ولكن ما يعنيني الآن أن هذه الإستراتيجية العسكرية الإسرائيلية تنذر بخطر جسيم هو الاحتمال القائم في أي لحظة من اللحظات بالعدوان والقصف لوحدات أخرى من وحداتنا الإنتاجية الرئيسية. من ناحية أخرى فإن التنبؤ بالأهداف المستقبلة للعدوان الإسرائيلي ليس من الصعب فحيث اتضحت لنا الأهداف السياسية للعدو، فإننا نستطيع تحديد الوحدات الإنتاجية التي يمكن أن يصيبها العدوان في أي لحظة ونحن نعتقد أن هذه الوحدات المعرضة للعدوان تتصف بصفتين أساسيتين هما :

- وجود تجمع عمالي كبير بحيث تتعاظم الخسائر في الأرواح ومن ثم يتحقق هدف الحرب النفسية.
- قيام الوحدة الإنتاجية بنشاط صناعي رئيسي تعتمد عليه صناعات أخرى أو يسهم في سد احتياجات أساسية للبلاد.

---

1 مقال منشور بجريدة الأهرام بتاريخ 7 مارس 1970

وإذا كانت تلك هي الاحتمالات القائمة، فالسؤال الأهم الآن هو ما هي الواجبات الأساسية التي يتحتم على الإدارة المصرية في مواقع الإنتاج أن تبادر بالقيام بها؟ . في اعتقادي أن المهمة العاجلة هي الإسراع بتغيير إستراتيجية التخطيط واستخدام مفاهيم جديدة وفروض مختلفة. إن عملية التخطيط الإداري تنصرف حالياً إلى تحقيق هدفين هما وضع خطط وبرامج التشغيل الجاري، ورسم برامج التوسع والاستثمارات طويلة الأجل وتقوم تلك الخطط والبرامج في اعتقادي على أساس فرض رئيسي هو أن المعركة محصورة في جبهة القناة وأن العدوان لن يمتد إلى قاعدة الصناعة الوطنية.

إن ما أدعو إليه هو ضرورة مبادرة إدارة كل وحدة إنتاجية بوضع خطة متكاملة تحدد ما يجب عمله حال إصابة الوحدة، على أن يتم تنسيق هذه الخطط في خطة شاملة للصناعة الوطنية. وتنصب تلك الخطط على تحديد ما يلي:

- في حالة إصابة جزء من المصنع، كيف يمكن الحصول على بديل لإنتاجه ؟
- ما هي الخطوات والإجراءات اللازمة لإعادة تشغيل كل جزء من أجزاء المصنع؟
- ما هي المواد والمعدات اللازمة لإعادة البناء والتشغيل وهل هي متوفرة أم لا ؟
- في حالة تعطل الإنتاج لفترة محدودة كيف يمكن تغذية الصناعات التي تعتمد على هذا الإنتاج ؟
- في حالة التعطل الكامل للإنتاج لفترات طويلة نسبياً، ما هي الموارد البديلة للحصول على السلع التي توقف إنتاجها ؟
- في حالة إصابة الوحدة الإنتاجية ما هي خطط تشغيل العمال والإفادة بهم؟
- ما هي المعدات والمواد الاحتياطية التي يلزم إعدادها لإمكان إعادة تشغيل الوحدة الإنتاجية وكيف يمكن تدبير تلك المعدات ؟

- ما هي المصادر الخارجية التي يمكن الاعتماد عليها للحصول على السلع والمنتجات الرئيسية والحيوية في حالة توقف إنتاجها نتيجة لعدوان مفاجئ ؟

إن الإدارة العليا لوحداتنا الإنتاجية مطالبة ببحث كل البدائل المختلفة للتشغيل والإنتاج في مختلف الاحتمالات. إننا ندعو إلى تجنب أسلوب العمل بوحي الساعة وتحت ضغط الظروف الطارئة، والالتجاء إلى أسلوب التخطيط العلمي القائم على التنبؤ الدقيق بالأحداث المحتملة.

تعقيب

ظن كثير من المصريين أن حرب رمضان / أكتوبر 1973 هي آخر الحروب مع العدو الإسرائيلي وأنهم سينعمون بالسلام والرخاء ويتفرغون لبناء بلادهم من دون مهددات. ولكن الأمر الواقع يجعل هذا الظن نوعاً من الخيال أو الاستسلام لأحلام لا تسندها الحقائق على الأرض. فإسرائيل تمرح كما تشاء في استلاب الأرض الفلسطينية وتقتيل وتشريد واعتقال مئات وآلاف الفلسطينيين، وتقتل زعمائهم وتبني الجدار الفاصل مستلبة أراضيهم ومستقبلهم، وتتحكم حتى في مسيرتهم نحو انتخاب رئيس جديد لسلطتهم الوطنية بعد وفاة ياسر عرفات [أو اغتياله حسب بعض الروايات الشائعة أنه مات قتيلاً بالسم]. كما لا تزال إسرائيل تهدد لبنان بين الحين والآخر، وتمارس ألواناً من البلطجة ضد سوريا إلى الحد الذي يقتل فيه عملاء الموساد أحد قادة المقاومة الفلسطينية في قلب دمشق.

وعلى صعيد آخر، تنتهك القوات الأمريكية والبريطانية الشرف العراقي والكرامة العربية يومياً على أرض العراق وتقيم دمية تابعة لسلطة الاحتلال الأمريكي بمسمى " الحكومة العراقية المؤقتة" وتخطط لانتخابات في ظل الاحتلال وتهديد السلاح والقتل والاعتقال في سجون أبوغريب وغيرها كي تأتي بحكومة تابعة تكون أداتها في السيطرة على مقدرات العراق وثرواته، ومنفذاً لتهديد كل المنطقة العربية.

أفي ظل مثل هذه الظروف نقول أننا في مصر آمنون؟، أو هل نستطيع أن ندع جانباً احتمالات العدوان أن تأتينا من شرق أو غرب؟ أليس الاحتمال الأقرب إلى الصواب أن نتحسب لاحتمالات العدوان ونستعد وكأننا في حالة حرب غير معلنة؟ قد تكون الحرب العسكرية المباشرة بعيدة الاحتمال، فماذا عن الحرب الاقتصادية والهجمة التنافسية من جانب العدو الإسرائيلي الذي يريد فرض سلطانه الاقتصادي على كل ما يسمونه " الشرق الأوسط الكبير"؟

من أجل ذلك أعتقد أن المقال المنشور في 1970 لا يزال يعبر عن واقع نعيشه في 2005 ويفرض على الإدارة المصرية في جميع منظماتنا ضرورة الأخذ بمنهجية الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، والتعامل المبكر مع المتغيرات من خلال بناء وتشغيل نظم للمعلومات والإنذار المبكر، وألا تركن إلى افتراض السلام واحتمالات استقرار العلاقات واختفاء المهددات، وأن يكون لديها خطة إستراتيجية بديلة تؤسس على فرض تحقق المهددات وضرورة مواجهتها على كافة الأصعدة الاقتصادية والعسكرية والثقافية.

2 . **"دعوة إلى الترشيد والاقتصاد"**[1]

في هذه المرحلة الأساسية من مراحل نضالنا الوطني حيث تتعلق الآمال بأبنائنا الرابضين على جبهة القتال يخوضون معركة المصير، ينبغي على كل فرد في هذا الوطن أن يعمل على زيادة كفاءته وتصعيد إسهامه في بناء الاقتصاد القومي، وتدعيم إمكانياتنا للصمود والتحرير. غير أننا نلمس في هذه الظروف العصيبة التي يمر بها الوطن مظاهر شتى للإسراف في الموارد الاقتصادية والبشرية للمجتمع تصل في بعض الأحيان إلى حد التبديد الذي لا يمكن تعويضه. والمسئولية الأولى في هذا الإسراف والضياع الذي تعاني منه أغلب وحداتنا الإنتاجية تعود إلى إدارات تلك الوحدات التي تتبع أساليب إدارية لا تتفق مع المنطق العلمي، ولا أساسيات علم العصر الحديث [الإدارة].

---

1 نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 21 سبتمبر 1970.

لقد طال الحديث عن القيود المفروضة على الإدارة في وحـــداتنا الإنتاجيـــة وعدم توفر حرية الحركة لها في كثير من مجالات العمل الإداري. وتصدي الكـــثير للدفاع عن ضرورة تحرير الإدارة وإزالة المعوقات والقيود من طريقها. ولكن إعادة النظر الهادئة تتيح للمرء فرصة لإعادة التصور والتقييم ومنها يخرج بحقيقة أساسية هي أنه لا قيود حقيقية تمنع الإدارة من العمل، ولا عقبات أساسية تحد من حريتها في الحركة. إن الباحث المدقق ليدرك حقيقة أن جانباً كبيراً مـــن تلـــك القيـــود والمعوقات إنما تنشأ في أذهان رجال الإدارة ثم يحيلون هم تلك القيود المتصورة إلى قيود حقيقية تمنعهم من الحركة، وتجعلهم يترددون في متاهات غير مأمونة وتـــدفع بهم إلى اتخاذ قرارات غير اقتصادية ولا حكيمة.

إن ما أريد التركيز عليه هو أن كفاءة الإدارة في وحـــداتنا الإنتاجيـــة وإن كانت مغلولة لدرجة ما نتيجة الظروف التي يمر بها الوطن، إلا أن العامل الرئيسي وراء انخفاض كفاءة العمل الإداري في كثير من وحدات الإنتـــاج والخـــدمات في بلادنا، إنما يعود إلى ما فرضته الإدارة على نفسها من قيود وما حتمته على نفسها من أعباء وتكاليف لم تكن بحاجة إلى تحملها، وليست المشكلة في انخفاض كفـــاءة الإدارة أو ارتفاعها في حد ذاتها. بل إن لب المشكلة يتركز فيمـــا يترتـــب علـــى انخفاض تلك الكفاءة من إسراف وتبديد وضياع لمواردنا القومية.

ولكي لا أكون مغاليا أو متجنياً في وصف كثير مـــن تصـــرفات الإدارة في وحدات الإنتاج والخدمات بالإسراف والتبديد، أسوق هنا بعض أمثلة لما نشـــاهده في تلك الوحدات عن مظاهر تفصح عن حقيقة ما أقول:

1. من أبرز تلك المشاهد ظاهرة التعدد الواضـــح في اقتنـــاء أجهـــزة الحاســـب الإلكتروني[1] حيث تسعى كثير من المؤسسات والشركات والهيئات والأجهزة

1 يرجى ملاحظة أن وقت نشر هذا المقال لم تكن الحاسبات الشخصية معروفة وكان المقصود بالحاســـب الآلي وقتها هو الأجهزة الكبيرة Main Frame التي تحتاج إلى مقومات خاصة في المكان والتجهيزات والخـــبراء المتخصصين وكلها أمور كانت مكلفة في ذلك الوقت.

إلى اقتناء حاسب إلكتروني خاص بها. ولا شك أن الحاسب الإلكتروني مظهر من مظاهر التقدم العلمي والتكنولوجيا المتطورة، إلا أن السؤال الذي يعنينا البحث عن إجابة له هو هل درست تلك الوحدات إمكانيات استخدام الحاسب الإلكتروني واحتمالات الاستفادة بطاقته الإفادة الكاملة؟ هل حاولت تلك الوحدات دراسة ما يجب إدخاله من تعديلات وتغييرات على نظم وإجراءات العمل بها حتى تتناسب مع احتياجات الحاسب الإلكتروني وأساسيات تشغيله؟ وأخيرا هل أعدت تلك الوحدات الخبراء المدربين على استغلال طاقة الحاسب الإلكتروني الاستغلال الأمثل؟

2. من ناحية أخرى ، فمظهر الإسراف هنا أن شراء الحاسب الإلكتروني يتكلف أموالاً طائلة تدفع بالعملات الحرة النادرة.فهل أقدم أحد على دراسة التكلفة النسبية لاستخدام الحاسب الإلكتروني ومقارنتها بتكلفة أداء ذات العمليات يدوياً أو آليا، وهل يتناسب فرق التكلفة مع الفرق في جودة الأداء والنتائج المحققة ؟

3. مظهر آخر من مظاهر الإسراف والتبديد الإداري يتمثل في حرص كثير من الإدارات على أن تمتلك الوحدة الإنتاجية كافة أنواع المرافق وأجهزة الخدمات اللازمة لها حتى ولو لم يصل قدر تشغيلها إلى حدود الطاقة المتاحة لها. فكثير من وحدات الإنتاج والخدمات تمتلك مطابع وورشاً للصيانة ومراكز للتدريب وأساطيل للنقل دون أن تتوفر لها مقومات التشغيل الاقتصادي السليم. وبذلك يتعدد الإنفاق لشراء ذات الأجهزة والمعدات، وتزيد الطاقة الإجمالية المتاحة منها عن احتياجات الوحدات الإنتاجية جميعاً.

4. مجال آخر من مجالات الإسراف والتبديد الإداري يتمثل في ظاهرة التوسع في إنشاء الهياكل التنظيمية وتضخم التنظيم الإداري لوحدات الإنتاج والخدمات،

إذ تنشأ إدارات وأقسام متعددة، لا هدف واضحا لها ولا حدود للسلطة أو الاختصاص. وكثير من تلك الإدارات والأقسام تنشأ بسميات جديدة لتنازع إدارات وأقساما قائمة في اختصاصاها، ويتحول الأمر إلى مباراة في تركيز السلطات وحجب المعلومات، يكون أثرها الأساسي انخفاض كفاءة العمل وارتفاع تكلفة الأداء. والأمثلة على ذلك كثيرة نجدها في إدارات التخطيط والمتابعة التي يندر ألا توجد في مؤسسة أو شركة أو هيئة. كذلك إدارات التنظيم والإدارة، وأقسام العلاقات العامة كلها تتميز بوفرة في العاملين وتعدد في الرئاسات دون أن يكون لها اختصاص واضح أو مجال عمل منتج ومفيد.

5. وترتبط بهذه المشكلة وهي الإسراف في تكوين الإدارات والأقسام غير اللازمة، ظاهرة أخرى هي الإسراف في استخدام فكرة الأجور الإضافية فالأصل في الأجر الإضافي أن يدفع لقاء عمل يزيد عن عبء العمل العادي ويتم في غير أوقات العمل المحددة. ولكن الوضع الشائع في كثير من وحدات الإنتاج والخدمات أن أصبح الأجر الإضافي جزءاً طبيعياً من الأجر العادي يدفع تلقائياً بغض النظر عن عدم وجود معدلات للأداء أو مقاييس للإنتاج الفعلي. وخلاصة هذا التوسع في استخدام فكرة الأجور الإضافية أن مبلغها يصل في بعض الوحدات إلى ما يقرب من 25 في المائة من المرتبات والأجور العادية.

6. ومن أمثلة الضياع الإداري الإسراف الواضح في استخدام الإعلان رغم عدم التحقق من فعاليته في زيادة المبيعات. ولكن الإعلان علم له أصول ومبادئ ينبغي مراعاتها لضمان كفاءته وفعاليته. والملاحظ أن كثيرا من وحدات الإنتاج والخدمات تلجأ إلى استخدام الإعلان بلا مبرر حقيقي، ودون دراسة واعية لاحتمالات تأثيره في حجم المبيعات أو الربحية. كذلك يتسم النشاط الإعلاني لكثير من الوحدات بالسطحية الكاملة، ونرى الدافع الأساسي له في كثير من الأحيان هو التقليد والمحاكاة.

3. "حول ظاهرة الإسراف الاقتصادي"[1]

مشكلة الإسراف في استخدام الموارد القومية هي إحدى مظاهر الخلل الأساسية في تنظيماتنا الإدارية والتي تمثل عائقاً في سبيل تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وليس من شك في أن الإجراءات التي أعلنها رئيس الوزراء لتحقيق التقشف في الإنفاق الحكومي تمثل كما قال السيد أحمد بهاء الدين خطوة على الطريق القويم... إن هناك مظاهر للإسراف والتبديد في الموارد القومية أكثر خطورة وتأثيراً على سلامة البنيان الاقتصادي والإداري للدولة وتتطلب قرارات حازمة لتقويمها.

إن أكبر مظاهر الإسراف في مجتمعنا ذلك العدد الهائل من المؤسسات والهيئات العامة والأجهزة المركزية والمجالس العليا واللجان الدائمة على اختلاف أشكالها ومستوياتها، والتي يتكدس بها عشرات الآلاف من العاملين وتصل ميزانياتها إلى عشرات الملايين سنوياً، دون أن يكون لها دور واضح أو أثر ملموس في الإنتاج القومي.. إن الأمر يحتاج إلى تقييم شامل لهذه المنظمات، واتخاذ قرارات حاسمة بتصفية كل جهاز لا يسهم إسهاما إيجابياً في إنماء وزيادة طاقات المجتمع الإنتاجية بشكل يفوق ما يتكلفه من نفقات، على أن يتم توجيه ميزانيات هذه الأجهزة إلى ميادين الاستثمار في الصناعة وتجديد المرافق العامة المستهلكة وتوجيه العاملين بها إلى أنواع العمل المنتج.

مظهر آخر خطير من مظاهر الإسراف الاقتصادي تلك الطاقات العاطلة في المصانع والتي تمثل استثماراً غير منتج وفرص إنتاج ضائعة والتي تتسبب في رفع التكلفة الحقيقية لما يتم إنتاجه! وتتخذ ظاهرة الطاقات العاطلة أشكالاً مختلفة من أهمها في مصر ما يلي :

1. الآلات العاطلة في المصانع لأسباب تسويقية أو إنتاجية مختلفة.

---

1 نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 22 يناير 1972

2. الحاسبات الإلكترونية المتعددة التي تكلف أموالاً طائلة بينما لا تستخدم الاستخدام الأمثل، أو توجه لإجراء عمليات يسهل إعدادها يدويا وبتكلفة أقل [مثل حساب المرتبات والأجور] علما بأن هناك وظائف لها لا غنى عنها لمجاورة التطور العصري.
3. عشرات الآلاف من العاملين الذين لا يقدمون شيئا يذكر يضاف إلى الناتج القومي والذين يختفون تحت مسميات الشئون العامة والعلاقات العامة، ومديري المكاتب، والسكرتارية الخاصة، والشئون الإدارية، وما إلى ذلك من مسميات لا تدل على عمل ما.

ولعل من أخطر مظاهر التبديد في حياتنا ذلك الاستخدام غير الاقتصادي لوقت العمل. إن ساعات العمل الحقيقية في الجهاز الحكومي لا تزيد عن ثلاث ساعات يوميا بأي حال من الأحوال، إذ لا تصير بداية العمل عادة إلا في العاشرة صباحاً ويندر أن تجد موظفاً في مكانه بعد الواحدة، وإن وجد فهو لا يعمل. إننا بحاجة سريعة إلى قرار حاسم ينقلنا إلى العصر الحديث حيث نجد العالم كله يعمل من 8 - 12 ثم من 1 - 5، أو أي تنظيم آخر ولكن بحيث لا تقل ساعات العمل الحقيقية عن ثماني أو سبع ساعات يوميا.

ويرتبط بظاهرة انخفاض ساعات العمل الحقيقية ظاهرة أخرى نكاد ننفرد بها بين دول العالم من حيث سوء الاستخدام ، وهي الأجور الإضافية ومكافآت الجهد الزائدة والأعمال الخارقة للعادة ، وبدلات طبيعة العمل و " الحوافز " وغير ذلك من مسميات ، من الممكن أن يكون لها ما يبررها ، ولكنها تتفق عملاً في دلالة لا يمكن إغفالها ، وهي أنها أموال تنفق بلا حساب ، وبلا مقابل من إنتاج حقيقي .

وأخيراً — وليس آخر — أود الإشارة إلى مثل آخر من أمثلة الإسراف في الحكومة والقطاع العام وهو مئات الألوف من الجنيهات التي تنفق لإعداد مطبوعات ونماذج واستمارات وسجلات بكميات هائلة يكون مصيرها المخازن أو البيع بالمزاد العلني، ناهيك عن المطبوعات الفاخرة لمكاتب رؤساء مجلس الإدارة

ووكلاء الوزارات وكبار المسئولين عامة. إن التقشف يستلزم جهداً حقيقيـــاً في تحديد الأهداف، ووضع الخطط الدقيقة للوصول إليها من خلال تحديد معـــدلات سليمة للأداء ووضع نظم للمحاسبة والتقييم.

تعقيب

نشر المقالان السابقان منذ أكثر من ثلاثين عاماً ومن أسف أن تلك الدعوة للاقتصاد والترشيد ومحاربة الإسراف والضياع لم تجد آذاناً صاغية، بل على العكس فقد تمادت الإدارة المصرية - وعلى كل المستويات - في الإسراف وتنافست فيما بينها أيها يحرز بطولة الإسراف والتبديد لموارد وطنية غالية لا يمكن تعويضها .وإن كانت الأمثلة التي ساقها المقال المشار إليه قد انحصرت في ممارسات إدارية غير جيدة للإدارة على مستوى الوحدة الإنتاجية خاصة شركات القطاع العام وما نتج عنها من تراكم الخسائر بمليارات الجنيهات، إلا أننا اليوم نسوق أمثلة أكثـــر خطـــورة لإسراف وتبديد في الموارد الوطنية مارسته الدولة ذاتها، حيث أنه رغم كل الجهد والمعاناة في تكوين القطاع العام وآلاف الملايين من الجنيهات التي استثمرت في بناء قواعده الإنتاجية، فقد لجأت الدولة إلى التخلص من تلك الشركات تحت مسمى "برنامج الخصخصة "وإهدار حصيلة بيع الجانب الأكبر من شركات قطاع الأعمال العام – على ضآلتها – من دون أن يعود على الاقتصاد الوطني أو المجتمع فائـــدة إيجابية تذكر .

وحسب تقرير عن الاقتصاد المصري في 2004 أصدرته السفارة الأمريكية بالقاهرة[1] وضح أنه خلال الفترة من 1993 حتى 2000 تم خصخصة [بيع]171 شركة من شركات قطاع الأعمال العام بحصيلة بلغت 15.45 مليار جنيه مصري . وللحكم على كفاءة عملية الخصخصة أوضحت دراسة اشتمل عليها تقرير التنمية الشاملة في مصر الصادر عن مركز بحوث ودراسات الدول النامية بكلية الاقتصاد

1. Economic Trends Report -Egypt- Septmbu 2004, Embassy of The USA,Cairo

والعلوم السياسية بجامعة القاهرة [العدد الثالث في 2003] أن برنامج الخصخصة يثير عدة قضايا محورية تجعل الحكم بكفاءته مشكوك فيه و هي:

1. أن تصميم البرنامج قد اتجه إلى بيع وحدات القطاع العام الرابحة أولاً مع الاحتفاظ بالشركات الخاسرة، ومن ثم تفقد الدولة الأرباح التي كانت تحققها تلك الشركات وتستمر في تحمل خسائر الشركات التي لم تعرض للبيع والتي يقدرها التقرير بما يقرب من 3.1 مليار جنيه سنوياً ، أي أن تراكم تلك الخسائر لخمس سنوات سوف يلتهم حصيلة بيع الشركات الرابحة بفرض أن الدولة احتفظت بتلك الحصيلة،
2. أن طرق تقويم الشركات المعروضة للبيع قد شابها كثير من غياب الشفافية وإتباع أساليب في التقويم غير متفق عليها تماماً من جانب الخبراء مع استبعاد الأجهزة الرقابية من المشاركة فيها .وقد ترتب على ذلك بيع شركات بأقل من قيمتها الحقيقية[1]،
3. إهدار حصيلة بيع الشركات والبالغة في تقدير التقرير حتى 30 يونيو 2003 نحو 16.9مليار جنيه تم تحصيل 14.7 مليار جنيه فقط والباقي يمثل الأقساط المستحقة على اتحادات العاملين، فقد تم التصرف في هذه الأموال على النحو التالي:

- مليار جنيه دفعت لتمويل برنامج المعاش المبكر.
- مليار جنيه دفعت للبنوك لتسوية ديون مستحقة على الشركات المباعة.
- مليار جنيه مبالغ حولت إلى وزارة المالية.
- 0.9مليار جنيه تكاليف الإصلاح الإداري والفني لشركات غير مباعة.

---

1. في تصريح منسوب إلى د.محمود محي الدين وزير الإستثمار أن تقييم الشركات المرشحة للبيع إنما هوللإسترشاد فقط ويمكن البيع بقيمة أقل كما حدث في حالة شركة النقل والهندسة التي تم بيعها بمبلغ 10 مليون دولار أمريكي لشركة ميشلان الفرنسية (بدون الارض)بينما تقييمهما يصل إلى 23 مليون دولار أمريكي.

4. التفريط في العمالة المتميزة التي تم إخراجها من الشركات بنظام المعاش المبكر بحيث يعتبر برنامج الخصخصة صورة للإسراف والتبديد في موارد الوطن وطاقاته الإنتاجية من غير طائل يبرر تلك التضحية.
5. تمثل استمرار وتزايد حالة البطالة بين خريجي الجامعات والمعاهد على كافة المستويات ومن جميع التخصصات صورة أخرى للإسراف والتبديد، فكل ما أنفق على تعليم هؤلاء الشباب تم إهداره بتعطلهم عن العمل وعدم توظيف طاقاتهم ومهاراتهم في تنمية الإنتاج وتوفير الخدمات التي يحتاجها المجتمع .من جانب آخر، فإن نجاح البعض من هؤلاء المتعطلين في الحصول على أعمال هامشية مظهر آخر للتبديد، فكثير منهم يعملون بائعين في محطات تموين السيارات بالوقود، أو يعملون مشرفي نظافة لدى الشركات الأجنبية التي تعاقدت معها بعض المحافظات، ومن يجد عملاً في بعض الدول العربية نجده يقبل أعمالاً لا تمت بصلة إلى تخصصاتهم العلمية أو مستويات تأهيلهم.
6. ضياع المليارات من الجنيهات التي أنفقت على تعليم هؤلاء الشباب [وبغض النظر عن جودة هذا التعليم]، كذلك تفقد مصر سنوياً قيمة كل الإنتاج والإضافة إلى الثروة الوطنية التي كان يمكن تحقيقها حال وجدت فرص عمل حقيقية ومنتجة لهؤلاء العاطلين وهو ما يعبر عنه الاقتصاديون بتكلفة الفرص الضائعة Opportunity Cost.
7. تتمادى الإدارة المصرية خاصة الحكومية في ألوان من الإسراف وتبديد الموارد لا مثيل له في دولة تعاني من ضعف معدل النمو الاقتصادي وتقادم البنية الصناعية الأساسية ، وتآكل الأرض الزراعية وزيادة الاعتماد على استيراد القمح وغيره من الحاصلات الزراعية ومنتجات الألبان واللحوم والأسماك وغيرها من المواد الغذائية الضرورية التي لا يكفي الإنتاج المحلي منها لسد احتياجات السكان . وتتمثل بعض أشكال هذا التبديد في أمور ظاهرة للعيان ولا يمكن تبريرها بأي منطق اقتصادي أو إداري سليم ومن أمثلة ذلك:

- الإسراف في إنشاء الأبنية الإدارية وكمثال مبنى وزارة المالية الجديد والمبنى الإداري الجديد للهيئة العامة للاستثمار، ومبنى مديرية أمن القاهرة على طريق القاهرة- السويس أو مديرية أمن الإسكندرية.

- الإسراف في أعمال تجميل غير منتجة لمبان قائمة.

- الإسراف في تحسين بعض الشوارع المهمة في مناطق يقطن بها كبار المسئولين رغم عدم احتياجها إلى تحسين - وإنفاق الملايين في أعمال التشجير وإعادة السفلتة والرصف وتغيير أعمدة الإنارة من غير مبرر،

وتتكرر المشاهد و يستمر نزيف الطاقات والموارد ولا يتغير الحال كثيراً عما كان قبل ثلاثين عاماً أو يزيد!

4. الجامعات لا تستطيع أن تعطي أكثر مما تأخذ [1]

كان التعليم الجامعي موضوعاً لمقال بعنوان " مناقشة حول مشاكل التعليم العالي: الجامعات لا تستطيع أن تعطي أكثر مما تأخذ، كيف يمكن أن نحقق ارتباطها بالمجتمع" وقد عبرت في المقال عن وجهة نظري بأن القصور في الجامعات مرده بالأساس إلى غياب التخطيط الإستراتيجي لدورها في المجتمع على النحو التالي:

" يمثل التعليم العالي إحدى المؤسسات الرئيسية للمجتمع، كما تعتبر الجامعات العماد الرئيسي لنظام التعليم العالي الحديث. وفي حديثنا اليوم عن تنظيم التعليم العالي سنركز الدراسة حول الجامعات وما يمكن أن تؤديه للمجتمع. ويقيناً أننا لا نستطيع مناقشة تنظيم التعليم الجامعي بمعزل عن الإطار العام الذي تعمل الجامعات في حدوده. ونقصد بالإطار العام البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تحدد للجامعات الموارد والإمكانيات التي يمكنها استخدامها، كما أنها تحدد للجامعات نوع الإنتاج الذي يتحتم عليها تقديمه للمجتمع.

إن هناك درجة عالية من التفاعل بين الجامعات والمجتمع وهي كما يلي:

---

1 نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 27 يناير 1970

1. يحدد المجتمع ما يمكن أن يتاح للجامعات من موارد تتمثل في الإمكانيات المادية من مبان ومعدات، وأفكار وقيم وفلسفات تحكم عمل الجامعات، وكفاءات ممثلة في أعضاء هيئات التدريس والبحوث، وأخيراً نوعية المادة الخام التي تعمل بها الجامعات وهي الطلاب ومدى إعدادهم وتأهيلهم للدراسة الجامعية. وبذلك نستطيع أن نقرر أن الجامعات لا تستطيع أن تعطي أكثر مما تأخذ أو أن نوعية ومستوى ما تقدمه للمجتمع إنما يتحدد بمدى ما يقدمه المجتمع من إمكانيات تحت تصرفها.
2. من ناحية أخرى يحدد المجتمع للجامعات نوع الإنتاج الذي يمكن أن يقبله ممثلاً في خريجين من تخصصات معينة بمستويات علمية محددة، كذلك يحدد المجتمع الأعداد التي يحتاجها من كل تخصص.
3. وفي خلال هذا الإطار العام تتولى الجامعات تحديد الأنشطة الرئيسية التي يجب القيام بها حتى تتمكن من الإفادة بما يقدمه لها المجتمع من إمكانيات لتحقيق الإنتاج أو الأهداف المطلوبة.

المدخل العلمي لمناقشة قضايا الجامعات

يتطلب المدخل العلمي السليم لمناقشة تنظيم الجامعات أن نحدد ما يلي:

1. ما هي الأهداف المطلوب من الجامعات إنجازها في شكل أعداد محددة من الخريجين من تخصصات معينة ومن مستويات علمية مقررة. كذلك نوع الإسهامات التي يجب أن تقدمها الجامعات في حل مشكلات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
2. ما هي الإمكانيات والموارد التي يضعها المجتمع تحت تصرف الجامعات، وما هي القيم والأخلاقيات التي يوفرها المجتمع أساساً لعمل الجامعات ومرشداً لأنشطتها؟ كذلك ما هو حجم القوة الطلابية المطلوب تجهيزها بالتعليم والتطوير ليخرج منها الإنتاج المطلوب للمجتمع؟

3. ما هي الأساليب والوسائل التي يمكن للجامعات أن تستخدمها لتحويل تلك القوة الطلابية إلى الإنتاج المطلوب لخدمة أهداف المجتمع، أي ما هي طرق التدريس وأساليب الامتحان والتقييم، وإجراءات البحث والدراسة التي يمكن للجامعات استخدامها؟

ويلاحظ أن الأحاديث حين تتعرض لتنظيم الجامعات في بلادنا إنما تركز دائماً على هذا القسم الثالث والأخير حيث تبدي اهتماماً بالوسائل دون أن تعطي اهتماماً مماثلاً بالغايات والأهداف التي تخدمها تلك الوسائل. إن جامعاتنا تشكو من تضخم في عدد الطلبة من ناحية وتقلص في أعضاء هيئة التدريس وإمكانيات التعليم والبحث من ناحية أخرى. كذلك تعاني جامعاتنا من درجة من عدم التوازن بين التخصصات العلمية التي تؤهل الطلاب لها، فهناك تزايد مستمر في أعداد الطلاب الذين يدرسون الآداب والحقوق والتجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، بينما نجد التوسع في تدريس الرياضيات والعلوم الطبيعية لا زال محدوداً بدرجة كبيرة. والنتيجة التي نلمسها هي مشكلة الآلاف من الخريجين الذين يمثلون إنتاجاً لا يقبله المجتمع لعدم احتياجه إليهم، وبالتالي تجد الدولة نفسها إزاء مشكلة تتكرر كل عام وهي كيف يتم إيجاد أعمال أو وظائف لهؤلاء الخريجين، والمظهر الآخر لذات المشكلة هو كيف يتم إيجاد أماكن في الجامعات لآلاف الحاصلين على الثانوية العامة.

ولو تأملنا الأسلوب المتبع في حل هاتين المشكلتين لرأينا أنه يتسم بالتركيز على الحلول الوقتية قصيرة الأجل، دون أن يولي الحلول طويلة الأجل اهتماماً كافياً.فمن حيث الخريجين تلجأ الدولة إلى أسلوب التوزيع على الوحدات الإنتاجية بغض النظر عن اعتبارات التشغيل الاقتصادي لها، الأمر الذي يترتب عليه انخفاض الكفاءة الإنتاجية بها وارتفاع التكلفة الحقيقية لما تقدمه من إنتاج. أما من حيث الطلاب المتقدمين للتعليم العالي فقد وجدنا في المعاهد العليا والجامعات الإقليمية ونظام الانتساب طرقاً لاستيعاب الآلاف منهم.

لذلك نسأل عن السبيل إلى تنظيم التعليم العالي وأركز على الجامعات في هذا التساؤل. وفي رأي أن السبيل إلى ذلك يتركز في الآتي:

1. تحديد مهمة الجامعات في تخريج أعداد معينة من المتخصصين في مجالات العلم والدراسة التي يحتاجها المجتمع.
2. إعادة النظر في موضوع تسعير الشهادات وإتباع أسلوب تحديد الأجور والمرتبات على أساس قيمة العمل وليس على أساس الشهادة الجامعية.
3. إعطاء الأولويات في التعيين وشغل الوظائف لأصحاب التخصصات المطلوبة مع فتح أبواب العمل الحرفي والتعاوني أمام الآخرين.
4. إعادة التوازن في التعليم الجامعي بتوجيه الأعداد المطلوبة إلى التخصصات التي يرغبها المجتمع، ووضع القيود على الدراسة الجامعية في غير ذلك من المجالات. ولا شك أننا نرى في التوسع في إنشاء الجامعات الإقليمية والمعاهد العليا المختلفة ومراكز إعداد الفنيين التجاريين إضافة وتضخيماً للمشكلة الجامعية حيث تركز تلك المؤسسات الجديدة على العلوم التجارية والزراعية معتمدة في ذلك على هيئات التدريس بالجامعات الأربع الأصلية.

وخلاصة القول، أن ما تعانيه جامعاتنا من انخفاض المستوى العلمي، وعدم القدرة على مسايرة العلم الحديث في مجال البحوث، وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق رغبات المجتمع، إنما يعود أصلاً إلى عدم وجود تخطيط دقيق للتعليم الجامعي ينبثق من التخطيط القومي الشامل.

إن هذا الرأي الذي نقدمه مادة للنقاش يرفض الآراء القائلة بأن مشكلة التعليم الجامعي تتمثل في نقص أعضاء هيئات التدريس، أو نقص المباني والمعدات، أو عدم توفر الكتب والمراجع. تلك الأمور على أهميتها لا تمثل إلا مظاهر متعددة لذات المشكلة الأصلية وهي انعدام التخطيط وعدم وضوح الرؤية أمام العاملين في الحقل الجامعي حيث لم تتحدد الأهداف وبالتالي تعددت السبل واختلفت المسالك.

وإذ أقرأ ما كتبته منذ أكثر من ثلاثين عاماً أتساءل هل يا ترى اختلف الوضع الآن؟ ألا تزال ذات المشكلات قائمة حتى اليوم من دون مواجهة حقيقية؟

5. كلية للدراسات العليا في الإدارة[1]

ومقال آخر نشرته بعنوان " كلية للدراسات العليا في الإدارة" ينهض شاهداً على أننا لم نتقدم إلى الأمام رغم مرور السنوات الطويلة. فقد كان التطور في حجم قطاعات الأعمال وتأكد أهمية الإدارة العلمية المحترفة من أهم أسباب الدعوة إلى إنشاء كلية للدراسات العليا في الإدارة Graduate School of Business على نمط الكليات الشهيرة في الجامعات الأمريكية وبعض الدول الأوروبية. وقد عالجت هذه القضية في المقال المشار إليه على النحو التالي:

" ترددت في الفترة الأخيرة أنباء عن اتجاه الرأي إلى إنشاء كلية للدراسات العليا في الإدارة يكون قوامها المعهد القومي للإدارة العليا ومعهد الإدارة العامة. وقد فهم البعض أن الغرض الرئيسي لتلك الكلية هو النهوض بالدراسات العليا في العلوم الإدارية بشكل يتناسب مع الأهمية المتزايدة لتلك العلوم في المجتمع الحديث. ليس من شك أن التفكير في قيام كلية الدراسات العليا في الإدارة تفكير سديد، يرى الأمور بنظرة متحررة من قيود الواقع الحالي ويتطلع إلى آفاق مستقبلة سوف تشتد فيها الحاجة إلى الخبرة الإدارية المؤهلة تأهيلاً علمياً كاملاً.

وبرغم الترحيب بالفكرة والتحمس للمبدأ، إلا أن الأمانة العلمية تقتضينا أن نوجه الأنظار إلى بعض الجوانب المتعلقة بتنفيذ تلك الفكرة والتنبيه إلى بعض مكامن الخطر التي قد تعوق التنفيذ الصحيح:

تحديد الوضع التنظيمي للكلية الجديدة

ونقصد بذلك توضيح مكان تلك الكلية في الكيان الجامعي وتحديد علاقاتها بإدارة الجامعة من ناحية، وكلية التجارة التي تتولى إعداد الطلبة في مجالات إدارة الأعمال حالياً من ناحية أخرى، وهناك بدائل متعددة لعلاج تلك المشكلة، منها اعتبار كلية الدراسات العليا امتداداً لكلية التجارة. وهذا البديل يضمن وجود علاقة عضوية متكاملة بين دراسة إدارة الأعمال لمستوى البكالوريوس، وبين

---

1 نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 14 يوليو 1970

الدراسات العليا الأمر الذي يحقق التناسق في المناهج وأساليب التدريس والإعداد، كما يوفر التعاون والإفادة المشتركة من أعضاء هيئات التدريس والإمكانيات المادية من مبان ومكتبات. وبديل آخر أن تعتبر الكلية الجديدة وحدة منفصلة لها كيانها المستقل، هنا تثور مشكلة التنسيق بينها وبين كلية التجارة المسئولة عن تدريس مواد إدارة الأعمال في المرحلة الجامعية الأولى.

تحديد القواعد التي تحكم عمل تلك الكلية

إن نجاح مثل هذا التنظيم الجديد يتوقف إلى درجة بعيدة على كفاءة التنظيم الداخلي ومرونة ووضوح قواعد وأسس العمل به. ونحن هنا ننبه إلى ضرورة القيام بدراسات جادة تهدف إلى اكتشاف النمط التنظيمي الملائم لطبيعة عمل الكلية الجديدة بحيث يحررها من قواعد وإجراءات العمل المتبعة في الكليات الجامعية بصفة عامة. وأبرز الأمثلة على ذلك فكرة الأقسام ومدى نجاحها في التنظيمات الجامعية الحالية وكيفية الإفادة من نظام الأقسام لدفع عجلة البحث والدراسة المتطورة بشكل دائم. وينطوي ضمن هذه المشكلة التنظيمية ضرورة دراسة شكل الإدارة العليا لتلك الكلية الجديدة، وهل يصلح أسلوب الإدارة من خلال عميد ووكيل، أم أن فكرة مجلس الإدارة المطبقة في معهدي الإدارة الحاليين تعتبر أنسب. إن الهدف من إثارة هذه الموضوعات هو محاولة لفت النظر إلى خطورة إنشاء تنظيم جديد يهدف إلى تحقيق أهداف متطورة ومتقدمة اعتماداً على نظم وقواعد تقليدية لا تتناسب مع طبيعته.

تحديد مجالات عمل الكلية الجديدة

إن التصور المنطقي لعمل تلك الكلية المقترحة هو أن تتفرغ للدراسات الجامعية المتقدمة في الإدارة المؤهلة لمنح درجتي الماجستير والدكتوراه، ولكن الأسئلة تثور فيما يتعلق بدور تلك الكلية في التدريب الإداري وعملية تنمية الكوادر الإدارية المتطورة، خاصة إذا أخذنا في الاعتبار أن الكلية المقترحة ستقوم على أساس ضم معهدي الإدارة العليا والإدارة العامة وهما من أهم الأجهزة العاملة

في مجال التدريب الإداري للقطاعين العام والحكومي. كذلك ينبغي أن يتحدد وضع الدراسات العليا في الإدارة خلاف دراسات الماجستير والدكتوراه التي تقدمها كليات التجارة وأعني بها دراسات الدبلوم وهل ستبقى بكلية التجارة، أم تندرج في عداد مناهج الكلية الجديدة.

تحديد نظم ومعايير القبول بالكلية

تنطوي هذه المشكلة على ضرورة تحديد من يسمح لهم بالالتحاق بالكلية الجديدة، وهل يقتصر ذلك على خريجي أقسام إدارة الأعمال بكليات التجارة أم يفتح باب القبول أمام حاملي الدرجة الجامعية الأولى من كل التخصصات [وهذا هو المعمول به في الدول المتقدمة إداريا]. وفي تلك الحالة الأخيرة فإنه يجب بحث أساليب تصميم المناهج والمتطلبات الدراسية بحيث يتحقق التناسب بين الدارسين من تخصصات متباينة ومعادلة الفروق بينهم. كذلك فإن سياسة عامة وطويلة الأجل للقبول ينبغي أن تكون محل دراسة بحيث لا تتعرض مستويات القبول لتغييرات مستمرة.

تخطيط المناهج وأساليب الدراسة ونظم الامتحانات

إن مناهج الدراسة في الكلية الجديدة ينبغي أن تكون محل بحث يأخذ في الاعتبار العوامل الآتية:

- ربط المناهج الإدارية في مجالاتها المختلفة باحتياجات المجتمع،
- شمول المناهج الإدارية لمدارس الفكر المختلفة في إدارة الأعمال والتطورات الحديثة فيها،
- أن يكون هناك تنسيق بين مناهج الدراسات العليا والمناهج الإدارية في المرحلة الجامعية الأولى بحيث يمنع الازدواج ويعوّض النقص.

كذلك ينبغي أن يوضع تخطيط يحدد مصادر الحصول على المادة العلمية لتلك المناهج ووضع الحدود لما يمكن الاعتماد فيه على المصادر الأجنبية وما يتحتم الالتجاء فيه إلى المصادر الوطنية. ومن الواجب أن يتضمن تخطيط المناهج أسلوب تطويرها بشكل يعكس ما يحدث في المجتمع من تغييرات وما يصيب علوم الإدارة ذاتها من تطور. من ناحية أخرى، فإن أساليب الدراسة ونظم الامتحانات ومعايير

منح الدرجات العلمية بكلية الدراسات العليا أمر واجب البحث بحيث يتحقق مستوى من الكفاءة يتفوق على ما نلمسه حالياً من أساليب في تقديم الدراسات العليا في مجالات الإدارة.

تحديد الإمكانيات اللازمة للكلية وتخطيط توفيرها

إن نجاح كلية الدراسات العليا في الإدارة يتطلب توفير إمكانيات مادية وبشرية محددة ينبغي العمل على دراستها وتخطيط أساليب توفيرها. ولعل من أهم تلك الإمكانيات الحيوية أعضاء هيئة التدريس. إن الكلية الجديدة تقوم على أساس التفرغ الكامل من جانب أعضاء هيئة التدريس تجعلنا نضع أمام المسئولين الأسئلة الآتية:

- من هم الأشخاص الذين يصلحون لشغل مناصب التدريس بتلك الكلية وكيف يمكن توفيرهم؟
- ما هي الأسس التي يتم بناء عليها تحديد رواتب ومكافآت أعضاء هيئة التدريس بحيث يتوافر لهم تعويض مادي مجز يحفزهم إلى الالتزام بمبدأ التفرغ الكامل؟
- ما هي حدود الحركة بين هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا وبين هيئات التدريس بكليات الجامعة الأخرى؟

وإلى جانب ذلك، لا بد من تخطيط كامل لتوفير احتياجات الكلية الوليدة من الكتب والمراجع والدوريات بصفة عامة أخذاً في الاعتبار حقيقة هامة واضحة في حياتنا الجامعية هي أن عدد الطلبة المحدود بالدراسات العليا لا يسمح بتأليف ونشر كتب متخصصة تتناسب وطبيعة الدراسة العليا وذلك للاعتبارات الاقتصادية التي تحكم صناعة نشر الكتب.

تلك المشكلات نثيرها دون أن نقدم لها حلاً إذ أن هناك العديد من الحلول البديلة لكل منها، ولكل من تلك الحلول مزاياه وعيوبه، الأمر الذي يؤكد أن هدفنا من تلك المقالة هو استرعاء النظر إلى خطورة الموضوع. إن إنشاء تلك

الكلية للدراسات العليا في الإدارة سوف يرسي تقليداً يتبع عند التفكير في التوسع في إنشاء كليات للدراسات العليا في فروع العلم المختلفة، ومن ثم يصبح تنظيمها وأسلوب عملها نمطاً يحتذى. وقد يميل البعض إلى التقليل من شأن تلك المشكلات والتخفيف من حدة خطورتها بقولهم إن المهم أن نتفق على المبدأ ذاته ثم تقام الكلية بتنظيم مبدئي على أن يترك بحث كل تلك التفاصيل المتعلقة بالتنظيم الداخلي وأساليب العمل لإدارة الكلية الجديدة. كذلك قد يقال أنه مهما درست الفكرة وحللت جوانبها المختلفة قبل البدء بالإنشاء، فإن مشاكل التطبيق كفيلة بفرض كثير من التغييرات على التنظيم الأصلي. وردنا على تلك الأقوال إن النشأة الأولى للكلية سوف تطبعها بطابع معين يصعب أن تتخلص منه إن ثبت عدم نجاحه. إن الأسلوب العلمي في الإدارة الذي نردد الدعوة إليه كثيراً – وقلما نستخدمه – يحدد ضرورة البدء بتحديد أهداف واضحة ودقيقة لما يراد إنشاؤه من تنظيمات، ثم وضع التخطيط المبكر.

إننا ندعو إلى صيغة جديدة لأسلوب إنشاء التنظيمات والمؤسسات في بلادنا. لذا فقد يكون من المفيد أن نقترح تشكيل لجنة من الخبراء في التنظيم والإدارة تضم إليها ممثلين للهيئات المعنية مثل وزارة التعليم العالي، معاهد الإدارة، ووزارة الخزانة بالإضافة إلى ممثلين لقطاعات الاقتصاد القومي المختلفة. وتكون مهمة تلك اللجنة دراسة مشروع كلية الدراسات العليا في الإدارة دراسة شاملة من كافة الجوانب.

وبعد مرور أكثر من ثلاثين عاماً على نشر ذلك المقال، لا تزال فكرة كلية الدراسات العليا في الإدارة حلماً لم يتحقق.

6. **" أسلوب جديد لإدارة مشروعات الخدمات العامة "**[1]

وهو مقال أوضحت فيه مشكلات التعامل مع المؤسسات والهيئات والأجهزة المعنية بتقديم الخدمات للمواطنين والتي تتركز في انخفاض مستوى الخدمات من

1 نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 11 أكتوبر 1972

الناحية الفنية، وانخفاض مستوى كفاءة العاملين بتلك الجهات وتدني أساليبهم في التعامل مع أفراد الجمهور، وشيوع الإهمال واللا مبالاة وضعف نظم الرقابة والتقويم، فضلاً عن سوء حال المباني والتجهيزات وتردي الأماكن المخصصة للجمهور وافتقادها إلى النظافة والمقومات المناسبة للتعامل الآدمي. وبيّن المقال أن تلك المشكلات والمظاهر غير الحضارية شائعة في كثير من مرافق الخدمات العامة، وأن أساليب المعالجة غير حقيقية ولا تعتمد على تخطيط إستراتيجي واضح. وجاء في المقال" ويقيني أن مشكلة تخلف الخدمات الجماهيرية في مصر تعود بالدرجة الأولى إلى انعزال الإدارة المسئولة عنها عن جماهير المنتفعين بهذه الخدمات وتحصنهم ضد نقد الجماهير".

"إن الإدارة المسئولة عن مشروعات الخدمات العامة في بلادنا تعمل وهي آمنة من رد الفعل الناشئ من مستوى الخدمات التي تقدمها والضغوط المتولدة عن ذلك من جانب جماهير المنتفعين، ومن ثم فإن ولاء الإدارة ليس للجماهير صاحبة المصلحة الأصلية، ولكن لسلطة الدولة صاحبة القدرة على العزل والإبقاء. ولذلك فإنني أتقدم باقتراح لا يحمل فكراً جديداً، ولكنه يزيل ستار النسيان أو التجاهل عن مادة أساسية وردت في دستور جمهورية مصر العربية الذي وافق عليه الشعب في استفتاء عام – وأعني بها المادة رقم 27 [يشارك المنتفعون في إدارة مشروعات الخدمات ذات النفع العام والرقابة عليها وفقاً للقانون]. وهذه المادة في دستور مصر تفتح أمامنا سبيلاً جديداً لتطوير أسلوب الإدارة في مشروعات الخدمات العامة [كنقطة بداية نحو تطوير شامل لفلسفة الإدارة في القطاع العام].

"إن مشاركة المنتفعين في إدارة مشروعات الخدمات العامة تمثل عامل ضغط حاسم يوضع على الإدارة فيجعلها أكثر حساسية لآراء الجماهير وأكثر التماساً لاقتناع الجماهير ورضاءها. ومن ثم يتحول ولاء الإدارة إلى الجماهير بدلاً من انحصاره في سلطة الدولة. ولا شك أن محاولة وضع هذا النص الدستوري في التطبيق تتطلب البحث عن صيغة جديدة لأسلوب المشاركة في الإدارة. وأعني

بالصيغة الجديدة شكلاً آخر غير تمثيل المنتفعين في مجلس الإدارة، وفي تصوري أن الشكل الأفضل هو أن يشكل لكل من تلك المشروعات مجلساً يضم عدداً من المواطنين المرتبطين بنشاط المشروع يتم انتخابهم من بين أعضاء التنظيم السياسي[1] ويكون لهذا المجلس المنتخب حق مراجعة تصرفات الإدارة ومساءلتها وتقديم الأسئلة والاستجوابات إليها، كما يحق استجواب المديرين وطلب بيانات ومعلومات عن أوجه نشاط المشروع ونفقاته وإيراداته ومركزه المالي".

وأتصور أن ذلك الاقتراح لا يزال صالحاً للتطبيق في وقتنا الحالي لمعالجة نفس أنواع المشكلات التي أوردها المقال. [2]

7. " **قضايا تطرحها مشاكل الاستهلاك** " [3]

أعيد هنا نشر ذلك المقال بالكامل ثم أتبعه بقصة ما ترتب على نشره:

" تمثل مشكلات الاستهلاك ومحاولة الدولة توفير متطلباته أحد الملامح الأساسية للمجتمع المصري في السنوات الأخيرة. وبرغم كل ما يبذل من جهود في هذا السبيل، فإن المشاهد هو توالي الأزمات في أنواع معينة من السلع والارتفاع المستمر في أسعار سلع أخرى. وقد أعلنت مؤخراً مجموعة من القرارات تستهدف التخفيف من حدة الأزمات وتوفير درجة من الاستقرار في القطاع التمويني. ويثير المنهج والأسلوب المستخدمين في علاج مشكلات التموين والاستهلاك بعض التساؤلات الأساسية، ويرد عليهما عدد من التحفظات:

---

1 لاحظ أن تاريخ هذا المقال كان 1972 وهو وقت سيطر فيه التنظيم السياسي الأوحد " الاتحاد الاشتراكي" على الحياة السياسية في البلاد، فكان لا مناص من الإشارة إليه باعتباره مصدر العناصر الممكن الاعتماد عليها في تفعيل فكرة مجالس المنتفعين.

2 تطبق محافظة قنا ومحافظة الاسكندرية نمطاً مقارباً بتكوين مجالس أمناء من أولياء الأمور وبعض الشخصيات العامة للإشراف على إدارة المدارس الحكومية أثبت نجاحاً واضحاً في ضبط العمل بها.

3 نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 21 يونيو 1972

1. لا يبدو أن هناك خطة متكاملة طويلة المدى مبنية على الدراسة والبحث لوضع أسس ترشيد وتوجيه الاستهلاك على المستوى القومي في ضوء اتجاهات التنمية والإعداد للمعركة.[1] إننا نشعر بأن المنهج المستخدم يعتمد بالدرجة الأولى على معالجة الأزمات الطارئة واستخدام الحلول السريعة التي قد تقلل الإحساس بالمشكلة ولكنها بالقطع لا تقضي على أسبابها، وذلك على الرغم من أن ملكية الدولة للقطاع العام - وهي ضرورة موضوعية - تتيح لها سيطرة فعلية على مجموعة الموارد والاستخدامات من المفروض أن تمكنها من تخطيط كافة مجالات الإنتاج والاستهلاك. ولعل التساؤلات الأساسية في هذا الصدد هو كيف يتسنى اتخاذ قرارات ورسم برامج لعلاج مشكلات الاستهلاك بينما لم تجر دراسات شاملة عن أنماط الاستهلاك ومكوّناته، ويكفي أن نعلم أنه لم تحدث في تاريخ مصر إلا محاولتين لدراسة ميزانية الأسرة وأنماط الاستهلاك إحداهما جرت في عام 59/58 والأخرى في 65/64 .
2. وينعكس أثر الحقيقة السابقة على أشكال الحلول التي تقدم لمشكلات الاستهلاك في مصر، ومنها استخدام المجمعات الاستهلاكية كوسيلة لتوفير السلع للمستهلكين، وقد تردد مؤخراً أن النية تتجه إلى التوسع في إنشاء "السوبر ماركت". وليس من شك أننا لا ننكر أهمية دور القطاع العام في المجال التمويني، فقد أسهم كثيراً في كسر حدة استغلال القطاع الخاص، والحد من تلاعبه في ندرة السلع، ولكن الرغبة في ترشيد عمله تجعلنا نتساءل :

-من هو المستهلك الذي يخدمه " السوبر ماركت" وهل هو المواطن العادي الذي ينتمي إلى فئة أل 90% من المصريين الذين ينفقون أقل من 100 جنيه في السنة؟

---

1 كانت مصر كلها في ذلك الوقت في حالة استنفار واستعداد لمعركة فاصلة يتوقعها الناس في كل يوم.

- ما هي التكلفة الحقيقية لتوصيل السلع إلى المستهلكين من خلال شبكة المجمعات الاستهلاكية المنتشرة في البلاد، وهل تتعادل هذه التكلفة مع الخدمة التي تقدم للمستهلك، وهل تمثل هذه المجمعات استثماراً اقتصادياً سليماً خاصة أن هناك من الدلائل ما يشير إلى وجود خسائر وانحرافات في هذا القطاع؟

3. كذلك تردد أن النية تتجه إلى بيع السلع المختلفة في المجمعات الاستهلاكية معبأة، وليس من شك أن تعبئة السلع تمثل تطويراً مستحباً وتوفر ضمانات أكبر للمستهلك، ولكن السؤال الذي يخطر مباشرة هو من الذي يتحمل تكلفة التعبئة، المستهلك [وهذا بمثابة رفع للأسعار] أم الشركات المنتجة أم المجمعات؟ من ناحية أخرى فهل درست إمكانيات صناعة العبوات في مصر ودرجة كفاءهما وإمكانيات التوسع فيها؟ إن عملية التعبئة تمثل إضافة إلى تكاليف الإنتاج والتسويق، وإذا أخذنا في الاعتبار مستوى الدخل المنخفض للمستهلك، فإننا نشك كثيراً في جدوى عمليات التعبئة لسببين:

- ضرورة استخدام عبوات صغيرة حتى تتناسب مع القدرة الشرائية للمستهلك العادي وهذا يؤدي إلى رفع حقيقي في تكلفة الإنتاج.
- إن الحلول المطروحة لرفع كفاءة العمل بالمجمعات الاستهلاكية لا تمثل في اعتقادي حلولاً سليمة حيث لا تخاطب المشكلة الحقيقية، فاقتراح إنشاء معهد لتخريج الباعة أو تدريب مديري المجمعات أو إنشاء نظم جديدة للحوافز ليست بالقطع هي الحلول الجذرية لمشكلة المجمعات.

إن المشكلة تكمن في فلسفة الإدارة وأساليبها والمنطق الأساسي الذي يقوم عليه القطاع العام أساساً. إن المعيار الأساسي لتطوير القطاع العام ورفع كفاءته هو أن ينتج عائداً اقتصادياً يتناسب مع الدعم والحماية التي توفرهما الدولة له. ومن ثم فإننا نرى أن الأمر يحتاج إلى تقييم شامل لإنجازات القطاع العام في المجال الاستهلاكي وحساب النفقة الحقيقية له والعائد الاقتصادي منه خلال السنوات

الماضية أخذاً في الاعتبار نفقة الفرصة الضائعة أي ما كان يمكن تحقيقه من عائد حال استخدام الموارد الضائعة في هذا المجال استخداماً منتجا. إننا باختصار شديد نطرح السؤال الآتي: هل حقق القطاع العام في مجال الاستهلاك عائداً حقيقياً يتناسب مع ما خصص له من موارد وإمكانيات؟

ولسنا في حاجة إلى تأكيد أهمية الدور القيادي للقطاع العام، ولكن من الأهمية بمكان إحكام الرقابة عليه حتى يلعب دوره في ترشيد الإنتاج والاستهلاك على نطاق الاقتصاد القومي كله، وحتى تسود نشاطاته الاعتبارات الاقتصادية... إلى جانب الاعتبارات الاجتماعية ليصبح المصدر الأساسي لإعادة الإنتاج الموسع في المجتمع ولرفع مستوى معيشة الشعوب. ونحن لا ننكر ضرورة أن يقدم القطاع العام بعض الخدمات ولو بالخسارة، ولكن يتعين أيضاً أن نؤكد أن الربح يجب أن يكون محصلة مجموع نشاطاته، لتتوافر له الموارد التي تمكنه من مواجهة التحديات المطروحة عليه.

4. وتتصف السياسة التموينية في مصر بشكل عام بالاعتماد المتزايد على الاستيراد كحل لمواجهة الأزمات وتخفيض درجة الإحساس بها. وليس هناك ما يمنع من الالتجاء إلى استيراد بعض متطلبات السوق المحلية ولكن وفقاً لخطة مرسومة تتناسق مع خطط الإنتاج المحلي.
5. ولكن المشاهد أن التجاءنا إلى الاستيراد يكون دائماً ونحن في قلب الأزمة، الأمر الذي يجعل قدرتنا محدودة في الحصول على شروط معقولة [واستيراد اللحوم خير دليل على ذلك]، كما أن الرغبة في تخفيف الشعور بالمشكلات تدفع عادة إلى استخدام أساليب غير تقليدية للاستيراد [مثل نقل اللحوم من السودان بالطائرة في 1969] الأمر الذي يرفع النفقات رفعاً باهظاً.ومن ثم فإننا نخلص إلى أن وضع برامج الاستيراد وتنظيم وصول الواردات التموينية ليس حلاً حقيقياً للمشكلة الاستهلاكية في مصر، بل يجب أن يتجه العمل لتنمية مصادر الإنتاج الوطني ورفع كفاءته.

6. وأخيراً فقد تردد أيضاً أن سياسة تخفيض الأسعار للسلع التموينية تمثل حلاً صحيحاً يتجنب زيادة الأجور والمرتبات ومن ثم يعفي البلاد من الدخول في موجات تضخمية. وهذا القول يكون صحيحاً إذا كان خفض الأسعار ناشئاً عن تحسن حقيقي في الإنتاجية أو انخفاض حقيقي في تكلفة الإنتاج والتوزيع. ولكن في حقيقة الأمر فإن خفض الأسعار يتم عن طريق تحمل الدولة لفروق السعر وهذا يقلل ولا شك من قدرتها على الإنفاق على مجالات خدمات أخرى في ذات الوقت الذي لا يمثل حلاً جذرياً لمشكلات القطاع التمويني.

قصة ما بعد المقال

تلك كانت المقالة التي نشرتها في جريدة الأهرام صبيحة يوم من أيام شهر يونيو سنة 1972، ولما تمض أيام قليلة حتى جاءتني مكالمة هاتفية من الأخ/ كمال السيد المحرر بالأهرام يخبرني أن الأستاذ/ محمد سيد أحمد سيأتي إلي بالكلية ليصطحبني إلى لقاء شخصية مهمة. وحضر أ. محمد سيد أحمد وركبت معه في سيارته الفولكس واجن الصغيرة واتجه بنا إلى شارع قصر العيني حيث توقف عند مبنى وزارة التموين. وعلمت منه ساعتها أننا بصدد لقاء الدكتور فؤاد مرسي وزير التموين في ذلك الوقت بناء على رغبته. وإذ دلفت إلى مكتب الوزير بصحبة أ.محمد سيد أحمد هالني لأول وهلة منظر د. فؤاد مرسي رحمه الله فقد كانت له عينان جاحظتان بشكل واضح ولونهما الأزرق مع بشرته البيضاء وشعر رأسه المجعد المائل إلى ما يشبه الاحمرار – أو هكذا رأيته أنا– يعطي الناظر إليه صورة مخيفة لا شك. وكان اللقاء في بدايته عاصفاً بدأه الدكتور فؤاد مرسي بهجوم خاطف إذ اهمني بأن مقالي الذي كتبته عن مشكلات الاستهلاك يمثل هجوماً على القطاع العام – وهو مقدس في تلك الأيام – وخروجاً على الخط السياسي العام للدولة.

واستمر يفند مقالي وأنا استمع إلى هجومه وتهديداته. ثم حين توقف برهة سألته:

- سيادة الوزير هل تختلف معي بأن هناك مشكلة تتمثل في غياب التخطيط الاستهلاكي المبني على دراسة أنماط الاستهلاك وميزانيات الأسرة واحتياجات المواطنين؟

وكانت إجابته نعم هناك مشكلة.

وكان السؤال الثاني:

- سيادة الوزير أليست تنمية الإنتاج المحلي أفضل من الاستيراد لسد حاجات المواطنين وتأمين الحصول عليها بدون اضطراب خاصة والبلاد تعد نفسها لمعركة وشيكة مع العدو الإسرائيلي؟ وكذلك كانت الإجابة صادقة وفورية "نعم" هذا حق وواجب.

قلت:

- سيادة الوزير فيما إذن الخلاف بيننا وقد تفضلتم بالإجابة عن أسئلتي بالإيجاب وهو ما يوافق الرأي الذي أعلنته في مقالي الذي أزعجكم؟.

وهنا انفرجت أسارير الرجل ورأيت ابتسامة حنون تكسو وجهه لأول مرة منذ بداية اللقاء، وقال يا ابني لقد أردت أن أتأكد من صدق نواياك وإخلاصك للبلد حين كتبت ذلك المقال. ثم استطرد قائلاً: والآن دعني أبشرك بأننا قد أصدرنا فعلاً قراراً بإنشاء وكالة وزارة لشئون تخطيط الاستهلاك عهدنا بها إلى أ. محمود عيد وهو من خبراء الإحصاء المعدودين في مصر[1]، وأشار بيده إلى ملف أمامه موضحاً أنه يحتوي إطار خطة عمل تلك الوكالة الجديدة. وخرجت من لقاء الوزير والأستاذ محمد سيد أحمد يهمس في أذني: [" لم ينقذك من عواقب نشر ذلك المقال سوى أ.هيكل الذي قال حين فوتح في أمره " أنا المسئول"].

---

1 أ. محمود عيد من أساتذة الإحصاء المتميزين وكان يدّرس مادة الإحصاء بكلية التجارة بجامعة القاهرة، ثم تولى بعد ذلك رئاسة مجلس إدارة شركة شاهر ثم شركة بترايون وداود عدس.

تعقيب

وأنا أعيد كتابة هذا المقال اليوم الأربعاء السابع عشر من نوفمبر سنة 2004 أي بعد ما يقرب من اثنين وثلاثين عاماً من تاريخ نشره أول مرة أراني أعجب من أن كل كلمة فيها لا تزال تصف ما نحن فيه من حيث ارتفا ع الأسعار والالتجاء إلى الاستيراد لإطفاء الحرائق وتهدئة الأزمات.

ولا يزال حل أزمات المواد الغذائية هو الاستيراد على عجل وبأي تكلفة مثلما حدث في استيراد القمح من سوريا ورومانيا منذ شهور قليلة لمواجهة العجز في القمح اللازم لصنع رغيف العيش، وما حدث من إعادة تجربة استيراد اللحوم من السودان وشحنها بالطائرات بعد تأخير استمر عدة شهور منذ الإعلان عن الصفقة، وكيف ذهب وزيران من الحكومة لاستقبال اللحوم في مطار القاهرة، وما تنشره الصحف عن ازدحام المجمعات التي تعرض فيها اللحوم بالمواطنين، وكيف تسربت اللحوم إلى محال الجزارة، وكيف أدى استيراد اللحوم السودانية بكميات قليلة إلى رفع أسعار اللحوم البلدية، وكيف وكيف وكيف وعشرات من الملاحظات والأسئلة التي تنم جميعاً عن أننا لم نتقدم خطوة واحدة إلى الأمام منذ 1969سنة استيراد اللحوم أيضاً من السودان وشحنها بالطائرات.

ولا يزال منطق الخفض الوهمي للأسعار هو أسلوب الحكومة في التعامل مع المشكلة، فقد جاء بالصفحة الأولى من صحف يوم 4 مارس 2004 خبر أساسي يبشر بالعودة بأسعار تسع سلع إلى مستوياتها السابقة على تحرير سعر الصرف [قبل 29يناير2003] ولم يوضح الخبر طبعاً مصدر هذا الخفض إلا كونه قرار لمجلس الوزراء.

ولما لم تفلح الصفقة السودانية في حل المشكلة، لجأت الدولة إلى التعاقد مع إثيوبيا على شحنات من اللحوم الحية والمذبوحة ذكر الخبر المنشور عنها في صحف يوم 25 نوفمبر 2004 أن قيمتها تبلغ 50 مليون دولار أمريكي، كما تتضمن الصفقة أن تتولى شركات مصرية تطوير ورفع كفاءة المجازر الإثيوبية لتكون أكثر قدرة على الوفاء باحتياجات السوق المصري!

اللقاء مع السيد/ ممدوح سالم لأول مرة

كان نشر تلك المقالات في الأهرام مصدر سعادة كبرى لي إذ كنت أجد فيها متنفساً أعبر فيه عن آرائي فيما يجري على الساحة الإدارية المصرية [وهي أيضاً انعكاس للأوضاع السياسية والاقتصادية]. وكنت أبادر دائماً بكتابة مقالات لتتوافق مع الأحداث بل ولتسبقها في بعض الأحيان، وقد حدث ذلك حين قرأت أحد أيام شهر نوفمبر 1970 أن مجلس الوزراء سيناقش في اجتماعه القادم موضوع الإصلاح الإداري، فكان أن سارعت بكتابة مقال طويل نشره الأهرام صبيحة يوم اجتماع مجلس الوزراء في 3 ديسمبر فكان توقيتاً مناسباً للغاية. من جانب آخر، فقد كانت تلك المقالات سبباً في تعرفي بالسيد/ ممدوح سالم نائب رئيس الوزراء ووزير الداخلية في ذلك الوقت. ففي مساء يوم جاءني اتصال هاتفي من اللواء وجدي حافظ مدير العلاقات العامة بوزارة الداخلية آنذاك وقد كان زميلاً لنا في جامعة إنديانا خلال فترة وجودي هناك، إذ حضر هو وزميله اللواء جمال حسني لدراسة العلاقات العامة والحصول على درجة الماجستير موفدين من وزارة الداخلية. ومنذ عودتي إلى مصر في 1967 كان ذلك الاتصال في أحد أيام عام 1972 هو الأول من نوعه. وحضر اللواء وجدي إلى منزلي في العجوزه قائلاً إن سبب الزيارة هو إبلاغي برغبة السيد/ ممدوح سالم في مقابلتي، وأنه حدد موعداً لذلك اللقاء في الثامنة من مساء اليوم التالي، وأكد اللواء وجدي أنه لا يعرف سبب اللقاء وأنه سوف يحضر في الغد لاصطحابي معه إلى وزارة الداخلية للقاء السيد النائب.

وفي الموعد المحدد استقبلني اللواء النبوي إسماعيل مدير مكتب السيد/ ممدوح سالم في ذلك الوقت، وما هي إلا دقائق حتى أشار إلي بالدخول إلى مكتب السيد النائب [نائب رئيس الوزراء]. ودلفت من باب حجرة اللواء النبوي إسماعيل متجها إلى مكتب السيد/ ممدوح سالم فوجدتني محشوراً في مساحة لا تزيد عن نصف متر حيث كان هناك باب آخر من جهة المكتب الداخلية، وبعد معاناة

قصيرة تمكنت من فتح الباب الثاني لأجد السيد/ ممدوح سالم بطوله الفارع يترك مكتبه ويتجه نحوي ماداً يده للمصافحة، والتقينا في منتصف الطريق بين مكتبه والباب الذي دخلت منه. أسرني الرجل رحمة الله عليه بأدبه وحسن استقباله لي متذكراً أنني مدرس بكلية التجارة في بداية عملي الجامعي والرجل نائب رئيس الوزراء ووزير الداخلية وصاحب التاريخ الطويل في العمل بأجهزة الشرطة حتى شغل منصب محافظ أسيوط ثم محافظ الإسكندرية، وهو الرجل الذي ساند الرئيس السادات في حركة مايو 1971 وخاطر بحياته ومستقبله وحريته قادماً من الإسكندرية يوم 14 مايو كي يتسلم حقيبة وزارة الداخلية ويدير المعركة ضد عناصر مراكز القوى مهيئاً السبيل للرئيس السادات كي يستقر في الحكم رئيساً شرعياً لا ينازعه أحد.

وجدتني في حضرة السيد/ ممدوح سالم وكأنني أعرفه على المستوى الشخصي من سنوات طويلة، ورحت أتحدث بحرية وانطلاق كان من المفترض أن يحد منهما موقع الرجل وفارق السن والخبرة بيننا. إلا أنه رحمه الله جعلني ومنذ اللحظة الأولى أشعر أنني في موقف الند تماماً. وبادرني السيد/ ممدوح سالم بقوله أنه يتابع المقالات التي أكتبها في الأهرام، وأنه سعيد بها ويستفيد منها في التعرف على أهمية البعد الإداري العلمي في القضايا المختلفة التي تتناولها تلك المقالات. وأشار إلى أنه بحكم كونه نائب رئيس الوزراء للتنمية الاجتماعية تعرض له كثير من الموضوعات التي تحتاج إلى دراسة وتحليل قبل أن يتخذ فيها رأياً يطرحه في اجتماعات اللجان الوزارية وفي مجلس الوزراء. وعرض رحمة الله عليه أن أكون مستشاراً له كي أتولى دراسة مثل تلك الموضوعات الواردة في جداول أعمال تلك اللجان ومجلس الوزراء، وأن أعرض عليه الرأي العلمي بشأنها.

وكنت سعيداً بالعرض وقبلته من فوري وإن أبديت تحفظاً لا زلت أذكر مضمونه حتى اليوم، إذ قلت له : " سيادة النائب سوف آخذ حريتي في إبداء الرأي

بشأن ما تتفضلوا بطلب الرأي فيه!"، وكان جوابه رحمه الله: "خذ حريتك براحتك وقل ما تشاء، إن هدفنا جميعاً هو المصلحة العامة". وقد خصص لي مكتب في أحد الأدوار العليا بوزارة الداخلية وصرت أتردد عليه فأجد الموضوعات المطلوب دراستها تأتيني من اللواء النبوي إسماعيل مع أحد مساعديه في ذلك الوقت وهو المرحوم صلاح النخال الذي عمل معي بعد ذلك بسنوات كمدير لمكتبي حين عينت وزيرا، كما أصبح مديراً لمكتب الدكتور مصطفى خليل عندما تولى رئاسة الوزراء، وظل في مركزه هذا حتى توفي إلى رحمة الله منذ سنوات وهو مدير لمكتب الدكتور عاطف عبيد وزير قطاع الأعمال.

كذلك بدأ اللواء النبوي إسماعيل يرسل لي إلى المترل ملفات الموضوعات المعروضة على اللجنة الوزارية للتنمية الاجتماعية والتي كان يرأسها السيد/ ممدوح سالم وملف موضوعات مجلس الوزراء. وكنت أعد مذكرة قصيرة بكل موضوع تتضمن عرضاً موجزاً لعناصره الموضوع ثم الرأي بالنسبة لما تطرحه الجهة المعنية واقتراح الحلول البديلة أو المتطلبات الواجب أخذها في الاعتبار عند إقرار الرأي الوارد من الجهة صاحبة الموضوع. وكثيراً ما كان يطلبني اللواء النبوي إسماعيل على الهاتف ويضعني في اتصال مباشر مع السيد / ممدوح سالم حيث كان يطلب الرأي في أمور يراها مهمة وعاجلة، أو يطلبني لمقابلته لمناقشة بعض الموضوعات التي يريد الاستماع فيها إلى رأي غير مكتفياً بقراءته. وكان رحمه الله قارئاً ممتازاً يقرأ كل ما يعرض عليه بتمعن ويتخذ القرار بعد مراجعة ما أكون قد طرحته من آراء.

ولعل من أهم القضايا التي أثرتها مع المرحوم ممدوح سالم كان موضوع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وقد ظل بلا رئيس متفرغ لمدة طويلة حيث أتجه أ.د. عبد العزيز حجازي وزير الخزانة في ذلك الوقت إلى أن يترك منصب رئيس الجهاز شاغراً ويتولى هو بنفسه رئاسته. وقد اقتنع السيد/ ممدوح سالم بأهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه الجهاز في تطوير الجهاز الحكومي لو توفرت له قيادة واعية متفهمة،

لذا فبمجرد أن تولى سيادته رئاسة مجلس الوزراء في إبريل 1975 حتى قرر تعيين المغفور له أ.د. حسن أحمد توفيق رئيساً للجهاز بناء على اقتراح مني .

كذلك كنت قد عرّفت السيد/ ممدوح سالم على أستاذي المرحوم أ.د. أحمد فؤاد شريف وبينت له فضله وعلمه، فكان أن قرر استقدامه من مقر عمله بالأمم المتحدة في نيويورك ليتولى وزارة التنمية الإدارية في حكومته الثانية في مارس 1976.

• الإطار العام لبرنامج تطوير نظم العمل بالدولة•

كان السيد/ ممدوح سالم مهتماً غاية الاهتمام بقضية الإصلاح الإداري ومقتنعاً بضرورة تطوير الجهاز الحكومي ، لذا فقد كلفني بإعداد تقرير شامل حول هذا الموضوع ليعرضه على مجلس الوزراء. وكان أن أعددت تقريراً بعنوان "الإطار العام لبرنامج تطوير نظم العمل بالدولة" قدمه السيد/ ممدوح سالم إلى مجلس الوزراء في يونيو 1973 وقت كانت الوزارة برئاسة الرئيس محمد أنور السادات. وأعرض فيما يلي التمهيد الذي بدأت به التقرير وملخص لأهم ما جاء به من توصيات:

تمهيد:

أشار السيد رئيس الجمهورية في مرات متعددة إلى أن هدفاً أساسياً من أهداف ثورة التصحيح هو " إعادة بناء مصر" وأن معركة البناء ستسير جنباً إلى جنب مع معركة تحرير الأرض. كذلك التزمت الحكومة في بيانها أمام مجلس الشعب بأسلوب عمل محدد بين عناصره ما يلي:

1. زيادة الإنتاج والارتفاع بمعدلاته بحشد جميع الطاقات البشرية والمادية المتاحة.
2. التخطيط للتنمية بكل عناصرها المادية والبشرية.
3. العمل على حل مشاكل الجماهير.
4. الوقوف بحزم تجاه بعض الظواهر التي تسربت إلى نظامنا الإداري بما يمثله الروتين البالي والتسيب واللامبالاة والانحراف والتهرب من حمل المسئولية.

وقد بلورت الحكومة هدفها في إحداث "تغيير حقيقي وثوري في دور العاملين المسئولين في القطاع العام، وفي جهاز الدولة بصفة عامة يقضي على كل مظاهر التسيب والانحراف والسلبيات". وفي إطار هذه المعطيات، فإن تطوير أجهزة الدولة ورفع كفاءتها تصبح من المطالب القومية الحيوية، وبالتالي يصبح تطوير نظم العمل وأساليبه من المهام الملحة لخدمة أهداف إعادة البناء وتحرير الأرض.

إن قضية تطوير أجهزة الدولة ورفع كفاءتها وتحسين أساليبها في العمل تحتاج إلى تخطيط متكامل نظراً لتعدد وتشابك العوامل المؤثرة فيها، كذلك فإن إحداث تغيير حقيقي جذري في أوضاع وتنظيمات وأساليب العمل في جهاز الدولة عموما يتطلب فترة زمنية ممتدة وجهداً مركزاً. من ناحية أخرى، فإن هناك ضرورة إلى إدخال تحسينات فورية وتغييرات تدريجية تقلل من مظاهر التخلف والانحراف وتعمل على التخفيف من المشكلات التي يعاني منها المجتمع دون أن تصرفنا هذه الحلول العاجلة عن الهدف الأساسي وهو التطوير الشامل في المدى البعيد. لذلك فإن الإطار الذي نعرضه لتطوير نظم العمل بالدولة يقوم على برنامج ينقسم إلى مستويات ثلاث:

المستوى الأول:

ويمثل الخطوات اللازمة لإحداث تغييرات جذرية في الأوضاع التنظيمية والتشريعية والإدارية والتعليمية المرتبطة بمسببات العيوب في جهاز الدولة وصولاً إلى علاج شامل وتغيير حقيقي في أوضاع وأساليب الأداء بالجهاز الإداري للدولة، ويمثل هذا المستوى الخطة طويلة المدى في مجال تطوير نظم العمل والتي لا ينتظر لها عائد سريع وتتطلب كثيراً من الدراسات والأبحاث المستفيضة.

المستوى الثاني:

ويمثل الخطوات اللازمة لإحداث تغييرات هامة نسبياً ولكنها تحتاج إلى فترة متوسطة نقدرها بثلاث سنوات، وتركز هذه الخطة المرحلية على توفير بعض المقومات الرئيسية اللازمة لإعادة البناء التنظيمي وتيسير مهمة التطوير الجذري بعيد المدى.

المستوى الثالث:

ويشمل الإجراءات السريعة التي يمكن اتخاذها فوراً اعتماداً على الدراسات المتاحة فعلاً والتي تستهدف علاج مشكلات واضحة وتؤدي إلى تيسيرات في الأداء ووفر في الجهد والنفقات، كما تسهم في حل بعض المشكلات الجماهيرية في تعاملها مع أجهزة الدولة. وتتصف إجراءات الخطة السريعة لتطوير نظم العمل بقابليتها للتطبيق الفوري، وبأنها تحدث في إطار مفهوم شامل للتطوير الإداري في البلاد، كما أنها تركز على محاولة الإفادة من الطاقات المتاحة إلى أقصى حد ممكن.

ملخص المقترحات الواردة بالدراسة

أولاً : مقترحات طويلة الأجل : [1]

تشكيل لجنة عليا تشرف على إتمام المهام الرئيسية التالية:

1. تحديد الإطار التنظيمي العام للدولة بمكوناته الثلاث [الإدارة العامة، الحكم المحلي، القطاع العام].
2. وضع خطة قومية شاملة للقوى العاملة للسنوات الخمس القادمة.
3. تعديل نظام التعليم تعديلاً جذرياً شاملاً يحقق الترابط بين محتوى التعليم ومواصفات الخريجين من ناحية، وبين متطلبات المجتمع من ناحية أخرى.
4. إحداث ثورة تشريعية شاملة تقضي على كل العيوب التشريعية التي تعوق مسيرة الجهاز الإداري للدولة.
5. رسم سياسة قومية للأجور تحقق الترابط بين الأجر وبين الإنتاجية، وتتيح مجال الإفادة بالكفاءات والحد من استنزاف العقول المصرية للخارج.
6. بناء نظام قومي للمعلومات يحقق توفر المعلومات اللازمة بأعلى كفاءة ويضمن الاستخدام الأمثل للحاسبات الإلكترونية المتاحة.

---

1 أجدني مضطراً للقول أن هذه الاقتراحات لا تزال حتى يومنا هذا تمثل أمنيات لم تتحقق، ولا يبدو أنها في طريقها للتحقق.

7. بناء نظام متكامل للرقابة وتقييم الأداء يضم أجهزة الرقابة المتعددة وينسق بينها.
8. ترشيد نظام التخطيط القومي وزيادة فعاليته.
9. الإشراف على تنفيذ الإجراءات المرحلية الفورية التالية وتقييم نتائج التنفيذ وتقرير التعديلات المناسبة.

وقد أوضحت في التقرير أهمية التعامل مع تلك المقترحات باعتبارها باقة Package متكاملة يجب أن يتم تفعيلها في توازن وتناغم حتى تؤتي نتائجها الإيجابية. كما بينت ضرورة اعتماد الأسلوب العلمي والمنهجية الموضوعية في تصميم وتشغيل تلك النظم المهمة وتجنب الوقوع تحت تأثير الاعتبارات الشخصية والمصالح المتناقضة لبعض أصحاب النفوذ الذين قد لا ترضيهم تلك النظم والضوابط.

ثانيا : الإجراءات المرحلية:

1. يكلف الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بما يلي:

1.1. حصر ومراجعة وحدات التنظيم الإداري العام للدولة واقتراح التعديلات المناسبة لإزالة الازدواج وتبسيط الهيكل التنظيمي العام وتحقيق سرعة الإجراءات وتحديد المسئوليات.

1.2. حصر القوى الوظيفية الحالية ودراسة توزيعها على أجهزة الدولة واقتراح التعديلات الهيكلية في بناء القوى العاملة وأسس توزيعها واقتراح سياسة جديدة لتوزيع الخريجين[يتم هذا بالتعاون مع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ومعهد التخطيط القومي].

1.3. إتمام عملية توصيف الوظائف بكل أجهزة الدولة وما يترتب عليها من ترتيب للوظائف وحصر للاحتياجات التدريبية ووضع معدلات للأداء، وإعادة تسكين العاملين بناء على ذلك واقتراح التعديلات اللازمة لضمان سلامة الهياكل الوظيفية بالجهات المختلفة، [يعاون المعهد القومي للتنمية الإدارية في عملية حصر الاحتياجات التدريبية].

2. تطوير أجهزة التدريب والإعداد ودعم دور المعهد القومي للتنمية الإدارية باعتباره الجهة القومية المسئولة عن تخطيط الإعداد والتدريب وخلق الكوادر الإدارية اللازمة.
3. تحصيل المتخلفات من الإيرادات المستحقة للدولة.
4. تصريف المخزون الراكد بمخازن الحكومة والقطاع العام.

ثالثاً : الإجراءات العاجلة:

1. تعديل مواعيد بدء وانتهاء العمل وفقاً للمقترحات المبينة تفصيلا.
2. تطبيق نظام اليوم الكامل وإطالة العطلة الأسبوعية على سبيل التجربة ببعض الوحدات الإدارية.
3. تنظيم ساعات تأدية الخدمة للجمهور.
4. تيسير إجراءات تقديم الخدمات للجمهور.
5. تعديل قواعد ولوائح العمـــل.
6. ضبط عمليات الإسكان الإداري وتنظيم إمداد أجهزة الدولة باحتياجاتها من المستلزمات.
7. تشغيل الطاقـــــات العاطلة.

وبعد هذا الملخص طرح التقرير في الجزء الأول منه العيوب الأساسية في الجهاز الإداري بالدولة وأسبابها الرئيسية، وصنفها إلى:

عيوب تشريعية

أهمها عدم وجود جهة موحدة لإعداد ومراجعة التشريعات قبل إصدارها، و تطوير بعض القوانين القديمة بطريقة لا تحقق الهدف الكامل من التطوير، وتأخير صدور اللوائح أو القرارات التنفيذية لبعض القوانين، ونقص الدراسات الإحصائية عن مشكلات تطبيق القوانين بحيث تتخذ أساساً لتطويرها.

عيوب تنظيمية

رصدت الدراسة أهم العيوب التنظيمية في عدم الاستقرار التنظيمي، الازدواجية والتكرار في الاختصاصات، وجود إدارات وأقسام تنظيمية غير فعالة،

اختلال تبعية بعض التنظيمات، وتداخل أعمال التخطيط والتنفيذ وانصراف الأجهزة المنوط بها أعمال التخطيط إلى أمور تنفيذية، فضلاً عن عدد من العيوب الناشئة عن إهدار أسس الإدارة والتنظيم العلمي في جهاز الدولة مثل عدم تناسب السلطة والمسئولية، عدم تفويض السلطة، عدم وضوح اختصاصات الوظائف ومسئولياتها.

عيوب القوى البشرية

تتمثل في زيادة أعداد العاملين وانتشار ظاهرة العمالة الزائدة، عدم مناسبة أسلوب التوظيف الجماعي للخريجين، ضعف فعالية نظم وبرامج التدريب، والقصور في تطبيق نظم الحوافز الإيجابية والسلبية، وضعف مقومات وأداء نظم إدارة الأفراد عموماً.

عيوب مالية

ومنها الإسراف في الإنفاق على مشروعات أو عمليات لا تتم أو يتأخر تنفيذها وتمثل طاقات عاطلة وتحقيق خسائر مالية جسيمة نتيجة قصور الدراسات أو الخلل التنظيمي وضعف التخطيط والرقابة، التراخي في تحصيل إيرادات الدولة، تراكم المخزون السلعي الراكد وسوء إدارة الأعمال المخزنية، فضلاً عن حالات من التلاعب في التعاقدات المحلية والخارجية.

الأسباب الرئيسية لعيوب الجهاز الإداري للدولة

أشار التقرير إلى أسباب مهمة كانت وراء مظاهر الضعف والخلل في تركيب جهاز الدولة وانخفاض مستويات الأداء في وحداته المختلفة، وقد أورد التقرير أهمها فيما يلي:

1. عدم وضوح الأسس التي يتم بناء عليها تكوين الأجهزة والتنظيمات المختلفة مما أدى إلى التوسع غير المخطط في جهاز الدولة.

2. عدم وجود تخطيط شامل للقوى العاملة على مستوى الدولة مما أدى إلى التوسع في التوظيف على أسس غير مدروسة، وعدم التعادل في توزيع الكفاءات وأصحاب الخبرات بين أجهزة الدولة.
3. فشل نظام التعليم بمراحله المختلفة في توفير الكفاءات المناسبة لاحتياجات المجتمع.
4. العيوب التشريعية وتقادم القوانين وعدم مسايرتها لروح العصر ومتطلباته.
5. فشل سياسة الأجور القائمة على أساس تسعير الشهادات في توفير المناخ الملائم لاجتذاب وحفز الكفاءات للعمل بجهاز الدولة.
6. ضعف نظم الرقابة وتقييم الأداء وتعدد الأجهزة القائمة بها وعدم التكامل أو التنسيق فيما بينها.
7. تضارب نظم العمل وتباينها بين الأجهزة المختلفة في الدولة نتيجة افتقاد الدراسة الموضوعية والتخطيط السليم.

ثم أفرد التقرير جزءاً مهماً لطرح الأفكار والمقترحات الخاصة بالتطوير الشامل للجهاز الإداري للدولة. وقد أثار هذا التقرير مشكلة حين عرضه على مجلس الوزراء – كما أخبرني بذلك السيد/ممدوح سالم – فقد أبدى أ.د. عبد العزيز حجازي اعتراضه من منطلق كونه الوزير المختص بالتنمية الإدارية وكونه رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ورئيس مجلس إدارة المعهد القومي للتنمية الإدارية.

وبغض النظر عن طبيعة هذا الاعتراض فإن النتيجة كانت تجميد التقرير ومقترحاته التي كان عليها أن تنتظر أن يشكل السيد/ ممدوح سالم وزارته الأولى في إبريل 1975 حتى ينطلق في محاولاته تنفيذ ما جاء بهذا التقرير وغيره من دراسات تالية أعددتها له. كما اعتمد سيادته على دراسات ساهم بها عدد من الزملاء أساتذة الإدارة في مصر الذين استعان بهم كمستشارين في مجلس الوزراء منهم

أ.د.سيد الهواري، أ.د. حامد كمال الدين، وقد استمر بعضهم على قائمة مستشاري مجلس الوزراء لسنوات طويلة، وكان رحمه الله دائم الاجتماع بهم والاستماع إلي آراءهم.

توجهات إدارية تبناها السيد/ ممدوح سالم

من بين العديد من المقترحات التي كنت دائم طرحها، تبنى السيد/ ممدوح سالم عدداً من التوجهات الإدارية الجديدة منها ما يلي:

1. فكرة تقليص الدواوين العامة للوزارات بحيث لا يزيد عدد العاملين بديوان عام وزارة عن مائتين يباشرون مهام التخطيط والتنسيق والرقابة، على أن ينقل باقي العاملين إلى الأجهزة والوحدات التنفيذية التابعة للوزارة.
2. مشروع إعادة توطين العاملين بجهاز الدولة بالقاهرة الكبرى في المحافظات التي ينتمون إليها أصلاً وذلك للتخفيف عن محافظات القاهرة الكبرى وإعادة التوازن السكاني في البلاد، وقدم في ذلك تيسيرات كبيرة تشجع العاملين على طلب العودة إلى محافظاتهم.
3. برنامج التخلص من المخزون الراكد في المخازن الحكومية والذي قام على الحصر الدقيق لكل الموجودات بتلك المخازن وإعداد قوائم بما يزيد عن حاجة كل جهة، ونشر تلك القوائم بين وحدات الجهاز الإداري للدولة أولاً لكي يتم التبادل بينها فيما تحتاجه كل منها ويزيد عن حاجة الآخرين، ثم طرح الموجودات الفائضة للبيع وتخصيص نسبة 2.5% من حصيلة البيع تصرف حوافز للمشاركين في هذا المشروع.

ممدوح سالم وسياسة الانفتاح الاقتصادي

استمرت فترة عملي مستشاراً للسيد/ ممدوح سالم طوال السنوات من 1972-1974 حين قررت السفر للعمل في جامعة الكويت معارا إلى كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بها كما كانت تسمى وقتها. ورغم سفري إلى الكويت فقد ظلت علاقتي بالرجل مستمرة وطيدة، وكنت أزوره في كل مرة أحضر فيها

إلى القاهرة وقت الإجازات، وكان ينتهز الفرصة لتكليفي بأمور يرغب في استطلاع رأي بشأنها.

وكان من أهم ما يشغله منذ تولى رئاسة مجلس الوزراء أن يحقق الانفتاح الاقتصادي،إذ اعتبر نفسه مسئولاً عن إحداث التحول من النظام الاقتصادي المنغلق الذي عاشته مصر طوال سنوات الستينيات إلى نظام اقتصادي يقوم على آليات السوق ويندمج في الاقتصاد العالمي. لذا فقد استعان ممدوح سالم في وزاراته المتعددة بمجموعة من أفضل الاقتصاديين منهم المرحوم د. عبد المنعم القيسوني، المرحوم د. عبد الرزاق عبد المجيد، د. صلاح حامد أمد الله في عمره و المرحوم د. حامد السايح. وكانت توجهات ممدوح سالم في شأن الانفتاح الاقتصادي تميل إلى أسلوب التدرج من خلال إزاحة المعوقات التي أدت إلى انعزال الاقتصاد الوطني عن حركة الاقتصاد العالمي، كما أطلقت يد الجهاز الإداري للدولة في تقرير أمور اقتصادية مهمة وفق أسس لا تتوافق وطبيعة قوى العرض والطلب في السوق.

وقد اهتم السيد/ ممدوح سالم بإلغاء كثير من القرارات التي كانت تحد من حرية رؤساء مجالس إدارة شركات القطاع العام في السفر والاتصال بالعالم الخارجي، ورفع القيود على الاستيراد بإلغاء لجان المشتريات المركزية التي كانت قائمة في المؤسسات العامة وكان يجب على الشركات التابعة أن تحصل على موافقتها قبل إتمام استيراد احتياجاتها من الخارج. كذلك ألغيت أيضاً لجان المؤسسات العامة المختصة بتسعير الصادرات والموافقة على عمليات التصدير. وكان السيد/ ممدوح سالم قد تبنى الرأي الذي اقترحته عليه بأن تعتبر شركة القطاع العام وحدة إستراتيجية مستقلة ينبغي أن تتاح لها الفرصة كاملة لمباشرة وظائفها بحرية ومسئولية، وأن تحاسب على النتائج والإنجازات.

من أجل ذلك ساند ممدوح سالم توجه الدكتور فؤاد شريف حين تولى وزارة التنمية الإدارية معه في تطبيق مشروع " الإدارة بالأهداف" واعتبره نقطة انطلاق

مهمة في تطوير شركات القطاع العام وتحريرها من أسر البيروقراطية التقليدية، وتدعيم قدراتها التنافسية وحريتها في اتخاذ القرارات وتعديل هياكلها التنظيمية وإقرار نظم العمل بها بما يتناسب والأهداف المخططة.

ورقة عن مفاهيم الانفتاح

من أجل توضيح فكرة الانفتاح والتي تحمس لها السيد/ ممدوح سالم أعددت له ورقة أوضحت فيها أن المقصود بتعبير الانفتاح " ..هو أن تعاد صياغة التنظيم الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في مصر بحيث تتاح لعناصر الإنتاج ومصادر الثروة القومية[العامة والخاصة] وما يمكن أن يدعمها من الموارد الأجنبية أن تشارك في استثمار الفرص الاقتصادية وتكوين الناتج القومي متحررة من القيود البيروقراطية ومتخذة الأنماط المتناسبة مع المنطق الاقتصادي والإداري السليم، تحكمها في ذلك وتوجهها المعايير الاقتصادية والإدارية العلمية وطبيعة العلاقات التي تعكس ظروف العرض والطلب والقيم الحقيقية لما تقدمه من إنتاج أو خدمات. كل ذلك في إطار من الأهداف والسياسات والخطط القومية الدقيقة التي تضيف عنصر الضبط والتحكم الرشيد في مسار الاقتصاد وفاء للمصلحة القومية الشاملة".

وبذلك يمكن تحديد التعريف العملي أو الإجرائي للانفتاح Operational Definition في كونه يشمل ما يلي:

1. إطلاق قوى الإنتاج الوطني وطاقاته في القطاع العام وتحريرها من قيود السلطة المركزية وأجهزة الرقابة المتعددة، وتحميل قياداتها المسئولية كاملة ومنحها الصلاحيات المتناسبة لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية تتوافق وتوجهات المجتمع واحتياجاته وتتلاءم مع ما خصص لها من موارد وإمكانيات.
2. إطلاق قوى الإنتاج الوطني ومصادر الثروة للرأسمالية الوطنية وإتاحة الفرصة لها للمشاركة الإيجابية في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق معدلات النمو في قطاعات الإنتاج والخدمات التي تتناسب وقدراتها والإمكانيات المتاحة لها باعتبارها شريك كامل الأهلية في هيكل الاقتصاد الوطني.

3. تطوير الجهاز الإداري للدولة وإطلاق طاقاته وتحريره من القيود البيروقراطية وعمليات الرقابة المتعسفة، وإدخال مفاهيم الإدارة الخاصة في عملياته، وتفعيل طاقات العاملين فيه، بحيث ينسجم الجهاز الإداري للدولة في مناهج عمله والتوجهات الفكرية للقائمين عليه مع التطورات المستهدفة في القطاعين العام والخاص، فيسود التوازن قطاعات الاقتصاد الوطني كلها، ومن ثم تتحقق الفوائد المبتغاة من فلسفة الانفتاح.
4. اعتماد المعايير الاقتصادية والإدارية السليمة أساساً في اختيار المشروعات الاقتصادية ومشروعات الخدمات، والمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات.
5. تفعيل قوى العرض والطلب وإتاحة الفرص لعوامل السوق لإظهار القيمة الحقيقية لما يجري من أنشطة وإصدار الأحكام الموضوعية على كفاءة الإنجازات.

ويتضح من هذا التعريف أننا نرى الانفتاح توجهاً شاملاً لمجمل عناصر المجتمع الاقتصادي وليس منحصراً فقط في إطلاق يد القطاع الخاص في العمل وفق أهدافه كما تصور الكثيرون حين أطلقت دعوة الانفتاح.

وقد عرضت في هذه الورقة لأبعاد الانفتاح المختلفة والتي شملت:

الانفتاح الفكري

ويشير إلى الفلسفة الجديدة التي ينبغي أن تكون أساس توجيه العمل الوطني سواء في المجالات الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية، وهي تعبير عن ثقافة جديدة تؤمن بقدرات الفرد وضرورة إتاحة الفرص له للمشاركة في مجالات العمل الوطني المختلفة، وتؤمن بدور فاعل لمؤسسات المجتمع المدني على اختلافها جنباً إلى جنب مع الحكومة أو الدولة بشكل عام.

الانفتاح الإداري

ويقصد به تطوير توجهات وأساليب وهياكل وتقنيات وآليات العمل الإداري في مؤسسات الدولة والقطاع العام وحتى القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني لتكون أكثر اقتراباً من منطق الخدمة Service Orientation في تعاملاتها مع الجماهير المستفيدة من أنشطتها، وأن تتوجه بمنطق إستراتيجي يرى

الغايات ويحدد التوجهات، ومن ثم يتم توظيف الموارد والإمكانيات في ضوء رؤية واضحة لمواقف المنظمات وأهدافها وما يحيط بها من فرص وما يهددها من مخاطر. وقد فصلت في هذه الورقة الأبعاد الأساسية التالية للانفتاح الإداري:

1. تطوير مفهوم الإدارة العامة بتغليب منطق الخدمة والأداء الاقتصادي على منطق السلطة والسيطرة.
2. تعميق اللامركزية وتفويض الصلاحيات وتكريس مبدأ "الإدارة بالأهداف" والمحاسبة على أساس النتائج.
3. تعميق مبدأ مشاركة المنتفعين في إدارة وحدات الخدمات وتفعيل دورهم في الرقابة على الأداء وتقويم النتائج.
4. تكريس وتدعيم وظائف الإدارة الإستراتيجية وتطوير نظم المعلومات وتقنيات اتخاذ القرار.

الانفتاح الاقتصادي

ويتبلور في مفهوم إعادة الاقتصاد الوطني للتعامل مع حركة الاقتصاد العالمي وتجنب الانعزال والانغلاق الذي أصابه بالهزال نتيجة عدم الاحتكاك بمصادر المنافسة والتطوير والتحديث، وأفقده القدرة والرغبة في التطور. كما يعني رفع كفاءة الاقتصاد القومي لكي يصل إلى مستوى التعامل المواكب لقدرة وأساليب الاقتصاد المتقدمة.

وقد تبنى السيد/ ممدوح سالم هذه الأفكار ودافع عنها وكان يعتبر النجاح في تحقيق الانفتاح ركيزة مهمة في تطوير المجتمع وتنمية قدراته بما يسمح بدعم الجهود المبذولة من أجل تحرير التراب الوطني وتهيئة المناخ لعمل عسكري رائد يعيد أرض سيناء إلى مصر من مغتصبيها.

قصة التنظيم القطاعي للقطاع العام

كان تطوير القطاع العام من الموضوعات التي كنت دائم الحديث فيها مع السيد/ ممدوح سالم باعتباره الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني التي ينبغي أن تتاح لها الفرصة للانطلاق والتحرر من القيود المفروضة عليها من المؤسسات العامة

المشرفة والوزارات التي تتبعها تلك المؤسسات والشركات. لذلك كان من أوائل اهتماماته حين تولى رئاسة مجلس الوزراء في إبريل 1975 أن شرع في بحث قضايا القطاع العام. وفي أثناء وجودي بالقاهرة خلال إجازة صيف ذلك العام كلفني سيادته بإعداد تصور لتحرير القطاع العام وإطلاق طاقاته وتمكينه من التعامل وفق أسس إدارية واقتصادية سليمة كخطوة أولى ورئيسية في مشروع الانفتاح الاقتصادي. وعكفت على إعداد الدراسة المطلوبة وكانت النتيجة تقرير اقترحت فيه إلغاء المؤسسات العامة النوعية بصفتها التنظيم المسيطر على شئون شركات القطاع العام وإحلال تنظيم جديد أكثر مرونة وانفتاحاً محل تلك المؤسسات.

واقترحت أن يكون دور التنظيم الجديد التنسيق بين شركات القطاع العام ومساندتها دون أن يسلبها حرية اتخاذ القرارات كما كان شأن المؤسسات العامة التي كانت تمثل جهازاً فوقياً يحد من حرية مجالس إدارة الشركات ويقيدها بكثير من ألوان التعقيد. وأعرض فيما يلي نص هذه الدراسة لأهميتها الفكرية باعتبارها كانت أساس إصدار القانون رقم 111 لسنة 1975:

مذكـــرة
بشأن أسس التنظيم القطاعـــي
للوحدات الرئيسية بالدولـة

انطلاقا من فلسفة الانفتاح وأهدافها الرامية إلى الإسراع بجهود الإنماء الشامل في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، يتحتم تطوير العلاقات التنظيمية بين الوحدات الرئيسية العاملة في مجالات الإنتاج والخدمات - الشركات والمؤسسات والهيئات العامة وغيرها من الأجهزة المتخصصة-، وبين الحكومة بوزاراتها المختلفة وأجهزتها التخطيطية والرقابية.

ويتجه التطوير المستهدف إلى التوسع في سياسة اللامركزية وإطلاق حرية الحركة واتخاذ القرارات لوحدات الإنتاج والخدمات الرئيسية في إطار سياسات وخطط قومية شاملة الأمر الذي يحقق الفوائد التالية:

1. الاستفادة القصوى من الطاقات والخبرات الفنية والإدارية والعلمية المتاحة بتلك الوحدات واستثمارها في خدمة الاقتصاد القومي.
2. التخفيف من حدة الروتين وتعقد الاتصالات وبطء الحركة الناتج حاليا من تمركز اتخاذ القرارات في كثير من الحالات عند مستوى الوزير المختص.
3. تخفيض أعباء الإشراف والرقابة الحكومية بنقل المسئولية الكاملة عن تحقيق الأهداف إلى الإدارات المسئولة بتلك الوحدات، وتفرغ الوزراء والأجهزة المعاونة لهم مباشرة لمهام التخطيط الاستراتيجي ومتابعة النتائج والمساءلة عن الإنجازات.

وتتبلور الخطوط العامة للتطوير المقترح في العلاقات التنظيمية بين وحدات الإنتاج والخدمات الرئيسية وبين الوزارات المشرفة عليها فيما يلي:

1. يكون مجلس إدارة الوحدة مسئولا مسئولية كاملة عن إدارتها وتحقيق الأهداف المحددة لها، وفي المقابل يتمتع مجلس الإدارة بصلاحيات كاملة في الشئون الإدارية والمالية والإنتاجية والتسويقية.

2. يضع مجلس إدارة الوحدة مجموعة كاملة من النظم واللوائح الإدارية والمالية التي تتناسب مع ظروف الوحدة وطبيعة نشاطها.
3. يكون لكل وحدة موازنة مستقلة منفصلة عن الموازنة العامة للدولة، ويكون مجلس إدارتها مسئولا عن تنمية الموارد اللازمة سواء المحلية والأجنبية وله صلاحية تقرير بنود الإنفاق وفقا لخطط العمل والأهداف المطلوب من الوحدة إنجازها.
4. تعاد صياغة العلاقة المالية بين الوحدات التي تحصل على اعتماد من الدولة وبين الموازنة العامة على أساس تثبيت مجموع اعتماد موازنتها في السنة المالية الحالية باعتبارها إعانة من الدولة لفترة محدودة قادمة [ثلاث سنوات مثلاً] وتكلف بتحقيق فائض معين لتمويل موازنة الدولة خلال نفس الفترة يحسب على أساس متوسط الفائض في السنوات السابقة.
5. بعد انتهاء مرحلة الانتقال المقترحة [فترة السنوات الثلاثة القادمة] تتوقف إعانة الدولة وتصبح الوحدة مسئولة تماما عن تدبير كل مواردها المالية وتقرير أوجه إنفاقها وتخضع بعد ذلك لأحكام نظام ضريبي متطور يحقق إسهامها في تمويل النفقات العامة.
6. بالنسبة للمرافق العامة التي قد لا يتيسر لها تدبير كل الموارد اللازمة لها بحكم طبيعة نشاطها، تستمر الإعانة الحكومية عند المستوى السابق تحديده ويكون مجلس إدارتها مسئولاً عن تنمية مصادر غير عادية للموارد وترشيد الإنفاق بحيث يتحقق التوازن في عملياتها ومراكزها المالية، كذلك تكون له صلاحية كاملة في مجالات تسعير الإنتاج والخدمات بالسعر الاقتصادي، وفي حالة رغبة الدولة تطبيق سعر أقل تدفع الفرق للوحدة كإعانة مباشرة ويسهم جهاز تخطيط الأسعار في هذه العملية بمراجعة هياكل الأسعار والتكاليف واقتراح الإعانات في كل حالة.

7. ينشأ مجلس أعلى يضم رؤساء مجالس إدارة الوحدات المتشابهة أوالمتكاملة والعاملة في مجالات متصلة، ويرأس هذا المجلس الأعلى الوزير المختص ويكون هذا المجلس هو السلطة النهائية بالنسبة للقطاع المعين ويختص بما يلي :

7.1. تقرير الأهداف العامة للقطاع ككل في ضوء السياسة العامة والخطط القومية للدولة.

7.2. تخصيص الأهداف الدقيقة لكل وحدة من وحدات القطاع.

7.3. رسم السياسات العامة التي تسترشد بها مجالس الإدارات المختصة في تسيير أمور وحداتها.

7.4. إقرار مشروع الخطة العامة للقطاع وتحقيق التناسق والتكامل بين خطط الوحدات المختلفة به.

7.5. دعم عمليات التطوير والتجديد في القطاع والبحث عن حلول للمشكلات اللاتي تعترض وحداته العاملة.

7.6. متابعة الأنشطة وتقييم الإنجازات المحققة.

7.7. القيام بدور حلقة الوصل بين القطاع وبين الأجهزة الحكومية التخطيطية والرقابية العامة وضمان التوافق بينها في إطار الأهداف والخطط القومية.

ويكون لهذا المجلس الأعلى أمانة فنية تشكل من الفنيين المختصين بالوحدات المنضمة تحت لوائه بحيث لا تمثل تلك الأمانة جهازا فوقيا دخيلا على تلك الوحدات.

8. يكون تطبيق هذا النظام تدريجيا على وحدات الإنتاج والخدمات الرئيسية بحيث يترتب على هذا التطبيق خلق مجموعة من الكيانات الاقتصادية والإدارية يختص كل منها بقطاع رئيسي من قطاعات الإنتاج والخدمات في الدولة يكون مسئولا مسئولية كاملة عن إدارته وتطويره وتحقيق الأهداف المحددة له في الخطة القومية،وبالتالي تتحول الدولة تدريجيا إلى هيكل مترابط من الكيانات التي يتصف كل منها بما يلي :

8.1. ضخامة الحجم ومن ثم توفير الأسس الضرورية للتشغيل الاقتصادي السليم.

8.2. تعدد الموارد والطاقات بحيث تتحقق القدرة علــى إحــداث التكامــل الاقتصادي والإداري بين الوحدات في القطاع الواحد.

9. يتيح التطوير المقترح الظروف الملائمة للانطلاق في أسلوب التخطيط الشامل حيث يتركب من الخطط القطاعية هيكل يتكامل في خطة قومية وبذلك تختفي الفجوة الملاحظة الآن بين وضع خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية وبين الوحدات المفروض أن تقوم على تنفيذها من ناحية أخرى.

10. من المتصور على سبيل المثال أن يطبق هذا النظام المقترح بحيث يشكل مجلس أعلى لكل مجموعة من المجموعات التالية:

10.1 البنوك التجارية والمؤسسات المصرفية المختلفة، ويتولى مجلس إدارة البنك المركزي التنسيق بينها.

10.2 المؤسسات والهيئات الادخارية والاستثمارية المتقاربة في الهدف وطبيعة النشاط وكذلك شركات التأمين.

10.3 هيئات المياه والإنارة والصرف الصحي.

10.4 هيئات السكك الحديدية والنقل والطرق والكباري والمواصلات السلكية واللاسلكية والبريدية.

10.5 هيئات الكتاب والمسرح والسينما واتحاد الإذاعة والتليفزيون ووكالة أنباء الشرق الأوسط وغيرها من الهيئات والمؤسسات الثقافية والإعلامية.

10.6 مؤسسة مصر للطيران وهيئة مطار القاهرة الدولي وغيرها من الأجهزة العاملة في مجال الطيران والخدمات المرتبطة به .

10.7 المؤسسات الفندقية وشركات السياحة.

10.8 مجموعات الشركات الصناعية المتخصصة مثل الغزل والنسيج والصناعات الكهربائية والصناعات الهندسية والصناعات الغذائية وغيرها وفي هذه الحالة ينشأ مجلس أعلى لكل مجموعة صناعية متماثلة أو متقابلة.

10.9 مجموعات شركات التجارة الداخلية والتجارة الخارجية.

وتلاحظ على النظام المقترح ما يلي:

أولا : أن تطبيق النظام المقترح قد يتطلب إجراء تعديلات في التبعية الإدارية لبعض الوحدات أو إجراء دمج وتكامل بينها تحقيقا للهدف الأساسي وهو التكامل الاقتصادي والإداري بين الوحدات العاملة في مجالات متقابلة أو مشتركة أو متصلة ويمكن أن يرأس المجلس الأعلى الوزير ذو الصلة الأقرب بالقطاع على أن يمثل الوزراء الآخرون الذين لهم صلة بأعمال المجلس بنواب عنهم.

ثانيا :أن مفهوم المجالس العليا الوارد بالنظام المقترح يختلف جذريا عن المجالس العليا الموجودة حاليا كالمجلس الأعلى للسياحة وغيره من المجالس المماثلة. وذلك لابد من تصفية كل أشكال هذه المجالس القائمة الآن بحيث يقتصر استخدام وصف " المجلس الأعلى " على النمط المقترح في هذا النظام.

ثالثاً : أن تشكيل المجالس العليا المقترحة وطبيعة اختصاصاتها تتعارض مع شكل المؤسسات العامة القائمة الآن في قطاع الصناعة والتجارة والتأمين ، ولذلك لابد من تطويرها إلى شكل المجالس العليا المقترحة.

رابعا : أن دور الوزير المختص في هذه المجالس العليا المقترحة هو دور توجيهي يهدف إلى تحقيق الارتباط بين القطاع وبين سياسة الدولة العامة، ولكن السلطة النهائية في القطاع هي للمجلس ككل.

خامسا : لابد من إشراك أصحاب الخبرات والكفاءات العلمية والإدارية في هذه المجالس العليا لإثراء خبراتها والإسراع بعملية تكريس ممارستها الفعالة لاختصاصاتها.

سادساً : أن نجاح النظام المقترح يتوقف على ضرورة تطور نظام التخطيط القومي بحيث يكون لكل قطاع وكل وحدة أهدافا محددة وبرامج عمل تكون أساساً لمحاسبتها ومساءلة المسئولين عنها بمعرفة الوزارة المشرفة.

سابعا : ضرورة تقليص حجم الجهاز الحكومي المركزي تدريجيا وتحويله إلى أجهزة فنية للتخطيط الاستراتيجي والمتابعة الشاملة والابتعاد به عن المجالات التنفيذية والإجرائية.

ثامناً : تحديد الوحدات التي يطبق عليها هذا النظام يتم نتيجة لدراسة ميدانية شاملة يقوم بها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الذي يكلف بالمعاونة في تقديم الخبرة والمشورة الإدارية العلمية للمجالس العليا التي يتم إنشاؤها ويتابع عملية ترتيب الاختصاصات والصلاحيات للمجلس الأعلى المختص ويرفع تقارير متابعة لرئيس الوزراء بشكل دوري عن تقدم التطبيق وما قد يعترضه من مشكلات.

وهذه المذكرة للعرض على اللجنة العليا للتخطيط وفي حالة إقرار ما ورد بها من حيث المبدأ يمكن إحالتها إلى لجنة تضم بعض السادة الوزراء المعنيين والخبراء لوضع خطة عمل تفصيلية تحقق الهدف.

10 يونيو 1975

وفعلاً تبنى سيادته الاقتراح وصدر تطبيقاً له القانون رقم 111 لسنة 1975 الذي نص على إلغاء المؤسسات العامة النوعية وابتكر بديلاً لها نمطاً تنظيمياً جديداً هو المجالس العليا للقطاعات.

وتتبلور الأحكام العامة للتنظيم القطاعي الجديد للقطاع العام فيما يلي:

1. تلغى المؤسسات العامة النوعية وينشأ بديلاً عنها مجلس أعلى لكل قطاع يضم مجموعة متشابهة أو متكاملة من شركات القطاع العام. وتنفيذاً لهذا المبدأ تم تشكيل واحدا وثلاثين 31 مجلساً قطاعياً.
2. يتشكل المجلس الأعلى للقطاع من الوزير المختص رئيساً وعضوية رؤساء مجالس إدارة الشركات والوحدات التي يضمها القطاع، بالإضافة إلى عدد لا يقل عن ثلاثة من ذوي الخبرة والكفاية الفنية في مجال نشاط القطاع.
3. يكون المجلس الأعلى للقطاع هو السلطة النهائية فيه ويختص بتقرير الأهداف العامة للقطاع ككل في ضوء السياسة العامة والخطط القومية للدولة، وتخصيص الأهداف الدقيقة لكل وحدة من وحدات القطاع، ورسم السياسات

العامة للقطاع، وإقرار مشروع الخطة العامة للقطاع وتحقيق التناسق والتكامل بين خطط وحداته المختلفة، ودعم عمليات التطوير والتجديد والبحث عن حلول للمشاكل التي تعترض وحداته، ومتابعة الأنشطة وتقييم الإنجازات للوحدات المختلفة، والقيام بدور صلة الوصل بين القطاع وبين الأجهزة الحكومية التخطيطية والرقابية وضمان التوافق بينها في إطار الأهداف والخطط القومية.

4. تشكل أمانة فنية من عدد من الخبراء للإعداد لأعمال المجلس الأعلى للقطاع وتسيير أموره.
5. يكون مجلس إدارة الشركة مسئول مسئولية كاملة عن إدارتها وتحقيق الأهداف المحددة لها، وفي المقابل يتمتع مجلس الإدارة بصلاحيات كاملة في الشئون الإدارية والمالية والإنتاجية والتسويقية، ويضع المجلس مجموعة كاملة من النظم واللوائح التي تتناسب مع ظروف الشركة وطبيعة نشاطها.
6. يكون للشركة جمعية عمومية تختص بإقرار الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر وتوزيع الأرباح، والنظر في تقرير مجلس الإدارة عن نتائج أعمال الشركة، وإقرار مشروع الخطة العامة للشركة، تعديل نظام الشركة وإطالة مدتها أو تقصيرها. كما تختص الجمعية العمومية بزيادة رأس مال الشركة أو تخفيضه، والترخيص باستخدام المخصصات في غير الأغراض المخصصة لها في ميزانية الشركة، وكذا اقتراح تصفية الشركة أو دمجها في شركة أخرى أو تقسيمها إلى شركتين أو أكثر على أن تعتمد توصيات التصفية والدمج والتقسيم من المجلس الأعلى للقطاع.

وكما يبدو من نصوص القانون – ووفق التقرير الذي أعددته للسيد/ ممدوح سالم – فإن القانون 111 لسنة 1975 استهدف بالتنظيم القطاعي أن يحرر شركات القطاع العام من القيود والتدخلات المستمرة من جانب المؤسسة العامة، حيث يقتصر دور المجلس الأعلى للقطاع على أمور التخطيط الإستراتيجي لأنشطة

القطاع والتنسيق بين شركاته وتوفير المساندة لها، من دون التدخل في الشئون التنفيذية فتلك صلاحيات مجلس إدارة الشركة وهو المسئول عن تحقيق النتائج والأهداف المتفق عليها. و كانت الفكرة كما طرحتها وكما استهدفها القانون تعبيراً عن مفهوم " الإدارة بالأهداف والنتائج" حيث يكون المجلس الأعلى للقطاع بمثابة مؤتمر عام لرؤساء مجالس إدارة الشركات في مجال متشابه أو مجالات متكاملة يتبادلون الآراء والخبرات وينسقون أعمالهم من دون إخلال باستقلال كل شركة وحريتها الكاملة في التخطيط والتنفيذ والتطوير على أسس تنافسية تتوافق مع معطيات السوق وبدايات سياسة الانفتاح التي أخذت الدولة نفسها بها.

التنظيم القطاعي في التطبيق

وإن كان التطبيق العملي لفكرة التنظيم القطاعي لم يكن على المستوى المأمول فتلك قصة أخرى نورد أهم عناصرها فيما يلي: [1]

1. لم يتم تفعيل فكرة التنظيم القطاعي الأصلية التي تقول بتكوين "قطاعات متكاملة تضم الشركات المتماثلة والمتكاملة ذات العلاقة، بمعنى أن يعبر القطاع عن مجمل الوحدات الإنتاجية ذات التأثير في مجال عريض من الأنشطة المترابطة. ولكن التشكيل الفعلي للقطاعات جاء تكراراً للتنظيم النوعي القديم ومن ثم صورة أخرى ممسوخة من المؤسسات العامة النوعية.
2. نتج عن تشكيل القطاعات التي تضم شركات متماثلة أو متكاملة أن بلغ عددها في بعض القطاعات 72 شركة الأمر الذي جعل أعداد الأعضاء في المجالس العليا لتلك القطاعات كبيراً بدرجة قللت من فعاليتها إلى حد بعيد.
3. نص القانون 111 لسنة 1975 على أن يضم المجلس الأعلى للقطاع عدداً من ذوي الخبرة لا يقل عن ثلاثة، وجاء التطبيق فيه تزيد في عدد هؤلاء الخبراء وصل في المتوسط إلى عشرة أعضاء مما ساهم أيضاً في تقليل فعالية تلك المجالس.

---

1 علي السلمي، إدارة القطاع العام المصري، مكتبة غريب، القاهرة، 1991.

4. وقد حدث نفس الأمر في تعيين ممثلي الوزارات في المجالس العليا للقطاعات، فعلى حين نص القانون أن يضم المجلس ممثلين عن وزارات المالية والتخطيط والاقتصاد بما يفهم منه أن يكون هناك ممثل لكل وزارة، إلا أنه لم يتم التقيد بهذا التحديد وبلغ عدد ممثلي تلك الوزارات في بعض المجالس أكثر من خمسة ممثلين وبلغ عددهم في مجلس قطاع الكهرباء مثلاً اثني عشر عضوا.
5. عدم اكتراث الوزراء رؤساء المجالس العليا للقطاعات بتفعيلها كأداة معاونة في التخطيط والتنسيق الإستراتيجي بين شركات القطاع، ومن ثم تباعدت فترات انعقاد تلك المجالس، وأظهرت الدراسة أن معظمها لم يجتمع إلا مرة أو مرتين فقط.
6. كذلك جاء التشكيل الفعلي للأمانات الفنية مخالفاً للمنطق الأساسي الذي نص عليه القانون أن تكون الأمانة الفنية عبارة عن عدد محدود من الخبراء، فقد ترهلت تلك الأمانات بضم جميع العاملين السابقين في المؤسسات العامة النوعية إليها، وبالتالي فقدت معناها كجهاز معاون للمجلس الأعلى للقطاع وتحولت إلى بيروقراطية غير منتجة.
7. رغم أن القانون رقم 111 لسنة 1975 قد استحدث فكرة الجمعية العمومية لشركات القطاع العام استكمالاً لتطبيق مفهوم التنظيم القطاعي، إلا أن التشكيل الفعلي للجمعيات العمومية واختصاصاتها وأسلوب عملها جاءت جميعها قاصرة، الأمر الذي حد كثيراً من فعالياتها في التخطيط والرقابة.

ولهذا الأسباب تجمد حال القطاع العام في ظل هذا التطبيق غير السليم للتنظيم القطاعي، وكان لا بد من معالجة الوضع بتصحيح مسيرة التطبيق حيث أعتقد حتى اليوم أن فكرة التنظيم القطاعي لا تزال هي الأوفق خاصة مع التوجه نحو تحرير الشركات وتحويلها إلى نمط شركات القطاع الخاص. وصدر القانون رقم 97 لسنة 1983في محاولة للتصحيح ولكنه بدلاً من ذلك أعاد تكرار تنظيم المؤسسة العامة النوعية ولكن تحت مسمى جديد هو "هيئات القطاع العام".

وخلال الفترة التي طبق فيها التنظيم القطاعي [1975 – 1983] واصلت شركات القطاع العام نزيف الخسائر وإهدار الموارد، واستمرت مجموعة المشكلات التقليدية التالية تتصاعد وتسهم في تآكل تلك الثروة القومية:

1. استمرار الخسائر وتراكمها في عدد كبير من الشركات،
2. انخفاض العائد على المال المستثمر في الشركات القليلة التي كانت تحقق أرباحاً،
3. تواضع معدلات نمو الإنتاجية وبطء معدلات تحسين وتطوير المنتجات،
4. استمرار الاعتماد على الدعم الحكومي والحماية الجمركية وأشكال منع الاستيراد والحد من المنافسة الأجنبية،
5. تضخم الهياكل الوظيفية وتفاقم مشكلات البطالة المقنعة في معظم الشركات،
6. تفاقم اختلال الهياكل التمويلية للشركات وتزايد اعتمادها على الاقتراض والسحب على المكشوف من البنوك بضمان وزارة المالية،
7. تزايد مشكلة تراكم المخزون السلعي الراكد،
8. تقادم الأصول الإنتاجية والتقنيات المستخدمة،
9. تصاعد قيمة المشروعات تحت التنفيذ والمتعطلة لعدم توفر التمويل اللازم لاستكمالها.

وهكذا اتسمت هذه المرحلة بتصوير سالب ومتشائم لإمكانيات تطوير القطاع العام والنهوض به، والسبب الرئيسي في ذلك كان في تقديرنا خلط السياسة بالإدارة واعتبار القطاع العام أمراً مقدساً لا يجوز المساس به.

الأمانة الفنية لنائب رئيس الجامعة

وعلى صعيد آخر كان لقائي مع أ.د. إبراهيم بدران في رحلة المغرب التي كلفتنا بها المنظمة العربية للعلوم الإدارية[1] بداية علاقة حميمة استمرت حتى الآن بفضل الله. وقت تلك الرحلة كان أستاذنا الدكتور بدران أستاذاً بكلية طب قصر

---

1 المنظمة العربية للتنمية الإدارية الآن.

العيني ووكيلاً للكلية، ثم عين وكيلاً للجامعة [نائب رئيس الجامعة الآن] لشئون البحوث والدراسات العليا ، وكانت له رؤية مميزة في تطوير الجامعة والانتقال بها إلى مستوى الجامعات العالمية.

ومن يعرف أ.د. إبراهيم بدران من قرب يدرك تماماً حبه الشديد للكشف عن المواهب وتشجيع المبدعين والواعدين. وقد مارس هوايته تلك معي ومجموعة من الزملاء الأعزاء شاركناه أحلامه من أجل جامعة القاهرة الحديثة من خلال التشكيل الذي ابتدعه باسم " الأمانة الفنية". وقد ضمت تلك الأمانة الفنية عدداً من أعضاء هيئة التدريس ليس فقط من جامعة القاهرة، بل ومن جامعة عين شمس أذكر منهم:

1. أ.د. حلمي نمر، أستاذ المحاسبة في تجارة القاهرة وعميدها الأسبق ورئيس جامعة القاهرة فيما بعد رحمه الله.
2. أ.د. عاطف عبيد، أستاذ الإدارة في تجارة القاهرة ورئيس مجلس الوزراء خلال الفترة من أكتوبر 1999 وحتى يوليو 2004.
3. أ.د. أحمد مرسي، رئيس هيئة دار الكتب الآن وأستاذ الأدب الشعبي بكلية الآداب جامعة القاهرة.
4. أ.د. عبد السلام عبد الغفار، الأستاذ بكلية التربية جامعة عين شمس، ووزير التربية والتعليم فيما بعد.
5. أ.د. محمد عزت عبد الموجود، الأستاذ بكلية التربية جامعة عين شمس وقتها، وخبير البنك الدولي ومستشار وزراء التربية والتعليم في مصر وقطر والإمارات العربية المتحدة فيما بعد.
6. أ.د. فتحي إسكندر، أستاذ الجراحة بكلية طب قصر العيني .
7. أ. د. خلف الدويني، أستاذ بالمركز القومي للبحوث وقتها.

وكنت عضواً في تلك الأمانة الفنية مع هؤلاء الأخوة الأفاضل، وكنا نجتمع مع أ.د. بدران أكثر من مرة أسبوعياً في لقاءات تمتد لساعات كانت عبارة عن

جلسات عصف ذهني Brainstorming بحثاً عن الجديد والمفيد لتطوير الجامعة. وأذكر أن من الموضوعات المهمة التي أنجزها تلك الأمانة الفنية دراسة عن مدة العام الجامعي في المتوسط بكليات جامعة القاهرة أوضحت لنا أن العام الجامعي في تلك الفترة لم يكن يتجاوز العشرين أسبوعاً بينما القانون ينص على ألا يقل عن ثلاثين أسبوعا. وكان أن اقترحنا إعداد " تقويم " Calendar يحدد بداية العام الجامعي في الأسبوع الثالث من سبتمبر حسب قانون تنظيم الجامعات، كما يحدد مواعيد إجازة منتصف العام وبدء اختبارات نهاية العام بحيث لا تقل فترة الدراسة عن الثلاثين أسبوعاً.

قصة برنامج إعداد المدرس الجامعي

كذلك كانت من الموضوعات المهمة التي عرضت للبحث في الأمانة الفنية قضية إعداد المدرس الجامعي. فقد لاحظ أستاذنا د. بدران أن عضو هيئة التدريس في الجامعة يباشر عمله في التدريس بمجرد حصوله على الماجستير وتعيينه مدرساً مساعداً، ثم بعد حصوله على درجة الدكتوراه يعين مدرساً. وفي كلتا الحالتين لا يحصل على أي إعداد أو تدريب تربوي يؤهله للعمل التعليمي ويوضح له أساسيات العملية التعليمية وأسس إعداد المناهج والمقررات والاختبارات وطرق العرض والاتصال مع الطلاب. ولذلك تتفاوت مهارات أعضاء التدريس في عملية " التدريس Teaching" ويعاني الطلاب في أغلب الأحيان من قصور تلك المهارات.

وقد تبلورت في اجتماعاتنا فكرة تطوير برنامج متخصص لإعداد المدرس الجامعي يلتحق به كل الحاصلين على درجة الماجستير لتأهيلهم كمدرسين مساعدين، كما يلتحق بالمستوى الأعلى المدرسون الجدد فور حصولهم على درجة الدكتوراه وقبل أن يباشروا العمل بكلياتهم. وقد كان الدكتور محمد عزت عبد الموجود العنصر الفاعل في تصميم هذا البرنامج وتنفيذه. وكانت جامعة القاهرة بذلك سباقة في تطبيق تلك الفكرة التي تحولت بعدها لتكون نمطاً عاماً في كل الجامعات.

كذلك كان من إنجازات الأمانة الفنية بريادة أ.د. إبراهيم بدران ما يلي:

1. إعداد أول حصر شامل للأجهزة والمعدات العلمية على مستوى الجامعة وتسجيلها في دليل يبين المعلومات المتاحة عن كل جهاز من حيث طبيعته ونوعه ومصدره وسنة الصنع وحالته في التشغيل. واعتبر هذا الدليل مرجعاً في تخطيط عمليات الصيانة والإحلال ومتابعة أداء الأجهزة وتسجيل ما يجرى عليها من إصلاحات.
2. إعداد أول حصر للدوريات العلمية على مستوى مكتبات جامعة القاهرة جميعها وإصدار دليل شامل ليكون مرجعاً قبل الاشتراك في ذات الدوريات مرة أخرى، ولتنسيق التداول والتبادل بين مكتبات الجامعة.
3. دراسة مشروعات مع جامعات أمريكية من أجل بناء برامج بحثية مشتركة منها مشروع مع جامعة جورجيا في أطلا نطا في مجال تقنية المعلومات في وقت لم تكن هذه القضية معروفة على الصعيد الجامعي ليس فقط في مصر، بل في كثير من دول العالم أيضاً. وكان منسق المشروع من الجانب الأمريكي ويدعى بروفيسور سلاميكا من أكثر المتحمسين لتحقيق إنجاز في هذا المجال، وقد ظل على اتصال بالدكتور بدران حتى انتقل إلى رئاسة أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا في أوائل الثمانينات حيث واصل مشروعاً مهماً بعنوان " نحو سياسة قومية للمعلومات في مصر".

وقد كانت اجتماعات الأمانة الفنية مصدر متعة وثراء فكري وتوطدت بين أعضائها صداقات امتدت حتى يومنا هذا مع من أطال الله في أعمارهم من أعضائها. وعلى الصعيد الشخصي فقد توطدت بيني وبين أستاذنا الدكتور بدران محبة وصداقة يعلم الله كم هي خالصة لوجهه الكريم.

المنظمة العربية للعلوم الإدارية[1]

أعترف أن أول اقتراب لي من المنظمة العربية لعلوم الإدارية كان بعد إنشائها واختيار أ.د. حسن توفيق رحمه الله أول مديرا لها. وقد كانت تربطني بالدكتور

---

1 تغير اسمها الآن إلى " المنظمة العربية للتنمية الإدارية".

حسن علاقة من نوع خاص أشعر بداخلي نحوه بقدر كبير من التقـدير والإعـزاز والحب، فقد كان رحمة الله عليه إنساناً بكل معنى الكلمة، تراه دائماً مبتسماً هاشاً باشاً يستقبل الجميع بالود ويضفي على كل من حوله شعوراً بالاطمئنان والسكينة. وفي أحد أيام عام 1969 طلبني د. حسن وأخبرني أنه يريدني أن أعاونه في المنظمـة بعد أن تم تعيينه مديراً لها. وقد أسعدني اختياره لي فقد كنت أميل إلى العمل العام وأرغب في تحقيق ذاتي من خلال البحوث والدراسـات وفـرص الاستشـارات والزيارات الميدانية التي يمكن أن تتاح لي من خلال المنظمة.

وكان أول مقر للمنظمة غرفة صغيرة في مبنى الأمانة العامة لجامعة الـدول العربية بميدان التحرير خصصت للدكتور حسن توفيق ومساعديه أمثالي، فضلاً عن غرفة ملحقة خصصت لأخ كريم انتدب من الأمانة العامة ليكون نـواة الجهـاز الإداري لمنظمة هو الأخ محمد شعبان.

بدأنا في التخطيط لنشاط المنظمة، وكان من المهم الاتفاق على الغرض منها وأهدافها والرسالة التي تبغي تحقيقها. وكان من الواضح الاتفاق بيننـا علـى أن المنظمة كيان إقليمي يهدف إلى ترقية الإدارة على المستوى العربي وتنمية الاهتمام بالعلوم والدراسات الإدارية، وتحقيق خطط جريئة للإصلاح الإداري في دول العالم العربي. واتفقنا بالتالي على أن أنشطة المنظمة يمكن أن تتبلور فيما يلي:

1. إجراء البحوث والدراسات للتعرف على الواقـع الإداري في العـالم العـربي وتحديد أوجه الضعف والقصور في نظم وممارسات الإدارة في المجالات الحكومية والقطاع العام.[1]
2. تقديم الاستشارات للحكومات العربية وهيئاتها المركزية و المحلية للمساعدة في فحص مشكلات الأداء واقتراح سبل تطوير وتحسين كفاءة الإدارة بها.

---

1 كانت المنظمة كيان نابع من الجامعة العربية يمول من الحكومات العربية ويوجه فعالياتها مجلس تنفيذي يضـم وزراء التنمية الإدارية العرب أو من في حكمهم وهم المختصون بالخدمة المدنية حيث لم يكن منصب وزيـر التنمية الإدارية شائعاً في ذلك الوقت.

3. عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات المتخصصة بهدف تحليل المشكلات التي تواجه الإدارة العربية في مختلف القطاعات والبحث عن سبل علاجها.
4. حصر قوانين الخدمة المدنية وغيرها من القوانين والنظم ذات العلاقة بمجالات العمل الإداري في الحكومات العربية، وتجميع الهياكل والأدلة التنظيمية والدراسات والوثائق المساعدة في توصيف واقع الإدارة العامة ونظم الحكم المحلي والإدارة المحلية بحسب الأحوال في مختلف الدول العربية.
5. تنظيم برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية ووحدات الحكم المحلي من مختلف الدول العربية.
6. إصدار التقارير والكتيبات والأدلة في مختلف فروع العلم الإداري بما يساعد على سد الفراغ في المكتبة الإدارية العربية.

و لقد استمرت علاقتي بالمنظمة طوال السنوات من 1969 وحتى 1974– سنة إعارتي إلى الكويت – وشاركت في كل فعالياتها وأصدرت من خلالها مجموعة من الأوراق العلمية في سلسلة كتيبات مركز البحوث الإدارية.

وتمثل هذه الأوراق محاولات لتقريب العلم الإداري ونظرياته للمديرين في مواقع العمل الإداري المختلفة ولخلق ثقافة إدارية عربية عصرية تماشي تطورات الفكر الإداري العالمي مع أخذ الواقع العربي في الاعتبار. كما قمت خلال نفس الفترة بعدد من المهام العلمية في بعض الدول العربية، ضمن اهتمام المنظمة بالتعرف على الواقع الإداري العربي والاقتراب من التجارب الواقعية ونماذج التطبيق في مجالات مختلفة مثل إدارة الخدمات الصحية، إدارة الجمارك، إدارة مؤسسات المرافق العامة، وغيرها من قطاعات الإدارة العامة العربية.

ملامح الإدارة العربية في أوائل السبعينيات

لقد كان العمل مع أ.د. حسن توفيق في المنظمة العربية للعلوم الإدارية تجربة ثرية ساهمت في تشكيل رؤيتي للإدارة العربية في تلك الفترة من أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن الماضي. ويمكن أن ألخص ملامح الإدارة العامة العربية في ذلك الوقت على النحو التالي:

1. بدت نظم الإدارة العامة في أغلب – إن لم يكن كل – الدول العربية متأثرة إلى حد بعيد بفكر ونظم الإدارة العامة المصرية من خلال القوانين التي تمت صياغتها في تلك الدول على نمط القوانين المصرية، والنظم الإدارية والمالية ومجموعات الإجراءات الحكومية المصرية التي تم استيرادها وتطبيقها هناك بمعرفة آلاف المصريين الذين عملوا في أجهزة الإدارة العامة بالدول العربية لسنوات طويلة من حقبة الستينيات وما قبلها وما بعدها.
2. كانت الإدارة العامة [الحكومية]العربية منحصرة بشكل عام – شأن الإدارة العامة المصرية – في وظائف الحكومة التقليدية والمتمثلة بالدرجة الأولى في مجموعة الوظائف السيادية من حفظ الأمن والقضاء وتنظيم السياسة الخارجية والعلاقات الدولية، والإشراف على تقديم الخدمات التقليدية للمواطنين خاصة التعليم والصحة. بمعنى أن الإدارة الحكومية العربية في ذلك الزمان لم تكن واعية بقضايا التنمية الوطنية الشاملة وأهمية تكوين إستراتيجية وخطط وطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.
3. كان الأساس التشريعي – القانوني هو عماد نظم الإدارة العامة العربية، كما كانت دراسة الإدارة العامة في الجامعات العربية ترتكز بالدرجة الأولى إلى المدخل القانوني مستمدة معلوماتها من القانون الإداري، بمعنى أن قواعد القانون الإداري وفلسفة الفكر التشريعي كانتا هما المصدر الأساس الذي تنبع منه النظم والإجراءات الإدارية في مواقع العمل بالجهاز الإداري للدولة في معظم دول العالم العربي. والمعنى أن فكر الإدارة العصرية Management القائم على مفاهيم التخطيط والتنظيم وتنسيق الموارد وتثميرها وإدارة الموارد البشرية لم يكن محل اعتبار كبير إما للجهل به أو – وهذا هو الغالب – لطغيان تأثير الفكر القانوني على الممارسة الإدارية.

4. كانت التجربة الإدارية في دول المغرب العربي غريبة تماماً علينا نحن أبناء دول المشرق العربي كما كانت أفكارنا الإدارية ومفاهيم الإدارة العامة وإدارة الأعمال كما نعرفها نحن في مصر والمشرق العربي غير معروفة ولا مفهومة للأخوة في دول المغرب العربي. لذا واجهتني صعوبات في التعرف على خصائص التجربة في الجزائر والمغرب وتونس وليبيا بسبب اختلاف المفاهيم والمصطلحات السائدة هناك والتي يعود مصدرها إلى نمط الإدارة الفرنسية في الدول الثلاث الأولى وإلى نمط الإدارة الإيطالية بالنسبة للحالة في ليبيا.
5. في تلك السنوات من أواخر ستينيات وسبعينيات القرن الماضي لم يكن دور القطاع العام بالمعنى المصري[1] واضحاً في أغلب الدول العربية عدا مصر. فالاقتصاد الوطني في معظم الدول العربية خاصة في منطقة الخليج العربي كان قائماً على نمط قريب من اقتصاديات السوق حيث القطاع الخاص هو القائم بأغلب النشاط الاقتصادي والاستثماري، بينما الدولة تكتفي بدور المنظم من دون تدخل بقرارات إدارية في حركة السوق. وكانت بعض الدول العربية المتأثرة بالتجربة المصرية في التأميم والتنظيم الاشتراكي للاقتصاد الوطني والتخطيط المركزي قد بدأت هي الأخرى تسير في ذات الاتجاه مثل سوريا والعراق.
6. كانت مفاهيم إدارة الموارد البشرية السائدة في أجهزة الإدارة العامة العربية في ذلك الوقت منحصرة في مفهوم " الخدمة المدنية" Civil Service والتي تركز بالدرجة الأولى على تنفيذ قواعد قانون الخدمة المدنية وتوفير قاعدة الموظفين اللازمين لشغل مناصب البيروقراطية الحكومية وإدارة شئونهم الوظيفية. وكانت

1 يشار في معظم الدول العربية إلى الحكومة وأجهزتها على أنها " القطاع العام" تمييزاً لها عن " القطاع الخاص"، بينما نحن في مصر نقصد بالقطاع العام شركات الأعمال المملوكة للدولة وتشرف عليها الحكومة.

أغلب الحكومات العربية تباشر إشرافها على هذا الجانب من خلال أجهزة أو مجالس للخدمة المدنية تقوم بعملها بشكل مركزي لصالح كافة الوزارات والهيئات الحكومية. وقد تطور الوضع بترفيع هذه الأجهزة في بعض الدول العربية فيما بعد لتكون " وزارة الخدمة المدنية" ثم نالها التطوير بعد ذلك لتسمى " وزارة التنمية الإدارية". وبرغم تطور التسميات إلا أن الأساس الفكري الغالب على تلك الأجهزة والوزارات – ولا يزال حتى الآن بدرجة واضحة – هو فكر " الخدمة المدنية " التقليدية.

7. وكانت السلطة الثانية في أجهزة الإدارة العامة العربية بشكل عام هي سلطة القائمين على شئون المال ممثلين في وزراء المالية أو الخزانة بحسب الحال، وهم المسيطرون على تخصيص الموارد المالية وإقرار الاعتمادات في موازنات الجهات الحكومية المختلفة. وكانت النظم والإجراءات المالية والمحاسبية السائدة – ولا تزال حتى الآن – في تلك الأجهزة الحكومية تتسم بكثير من التعقيد والاستطالة بسبب عمليات المراجعة المتعددة وضرورة الحصول على موافقات من سلطات إدارية متعالية حتى في أبسط الأمور مثل شراء أدوات مكتبية مثلا. وفي كثير من الأحيان تم الكشف عن ضرورة استيفاء توقيعات وموافقات عدد من الرؤساء المخولين بالصلاحيات المالية يتعدى الخمسة عشر موافقة لإقرار صرف مبالغ زهيدة وفي أمور جد عادية وقليلة الأهمية. ويشير كثير من الأخوة العرب أن تلك التعقيدات جاءتهم من مصر بواسطة الخبراء والمستشارين وغيرهم الذين شغلوا وظائف تلك الوزارات في العالم العربي لسنوات طويلة في حقبة الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي.

أول استشارة إدارية

كانت أول استشارة أقدمها لشركة وطنية في عام 1968 حيث اتصل بي اللواء جمال حلمي رئيس الشركة العامة للتجارة والكيماويات طالباً أن نلتقي

لبحث بعض أمور الشركة. وكان حلقة الوصل بيننا هو شقيقه المهندس إبـراهيم حلمي والذي كان ملتحقاً بأحد مقررات الإدارة كنت أقوم بتدريسه بقسم الخدمة العامة بالجامعة الأمريكية.

وقد أبدى اللواء حلمي اهتماماً بقضية كيف يتم التعرف على مستوى الأداء العام للشركة وهل هو في تطور أم جمود؟ وكيف يمكن المقارنة بين أداء الإدارات المختلفة داخل الشركة؟ والهدف من السؤالين بلا شك هو الرغبة في التطوير والتحسين بالتركيز على مواطن القوة في الأداء ومعالجة مناطق الضعف فيه.

منهجية الدراسة

تمت الدراسة الاستشارية عبر ثلاث مراحل متكاملة على النحو التالي:

1. دراسة استطلاعية استغرقت نحو شهر كامل،
2. دراسة تحليلية متعمقة للوصول إلى التعرف التفصيلي على كافة مكوّنات الشركة وعوامل القوة والضعف فيها،
3. مرحلة التقويم العام للشركة واقتراح مداخل تطوير الأداء وتحسينه.

وقد بدأت المهمة الاستشارية بإجراء دراسة استطلاعية كان الغرض منها التعرف على الهيكل التنظيمي العام للشركة وتقسيماتها المختلفة، ورصد أنواع الأنشطة التي تتم في كل إدارة وحصر هيكل الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة، والاقتراب من مناطق الشكوى التي يبديها العاملون على مختلف المستويات. وقد أنتجت هذه الدراسة الاستطلاعية نتائج مهمة يمكن إيجازها فيما يلي: [1]

---

1 وإن كانت هذه النتائج تخص حالة الشركة موضع الدراسة بصفة خاصة، إلا أنها تعبر في مجملها عن واقع كثير من شركات القطاع العام في ذلك الوقت.

1. يتمثل النجاح الظاهري للشركة في النتائج المالية التي تظهر في الميزانية العامة، ولكنها لا تدل بوضوح على مستوى الأداء وما إذا كانت تلك الأرباح قد تحققت نتيجة كفاءة أداء العاملين بالشركة وجودة الإدارة بها، أم تعود إلى أسباب خارجية نتيجة انعدام المنافسة والحصول على الدعم الكامل من الدولة وسياسات التسعير وطبيعة الإجراءات المحاسبية التي قد لا تفصح تماماً عن حقيقة التكلفة، وكما أنها تتغاضى تماماً عن احتساب تكلفة الفرص البديلة.
2. عدم وجود نظام فعال للتخطيط يستند إلى رؤية إستراتيجية للشركة وأهدافها المستقبلية، وإنما تسير الأمور بقوة الدفع الذاتي واعتماداً على انغلاق الأسواق واضطرار العملاء من الأفراد أو المؤسسات الأخرى إلى التعامل مع الشركة لاحتكارها كثيراً من المنتجات التي لا تتوفر لغيرها.
3. التركيز في البناء التنظيمي على وظائف رئيس مجلس الإدارة ونائبه ووظائف الإدارة العليا ذات الصلة بالشئون المالية، وافتقاد الاهتمام بوظائف التسويق والمبيعات وشئون الأفراد [كما كانت تسمى في ذلك الوقت]، والبحوث والتطوير وغيرها من الوظائف ذات الصلة ببناء مستقبل الشركة والتعامل مع المتغيرات الخارجية بكفاءة.
4. عدم تفعيل نظم واضحة للمتابعة وتقويم الأداء تستند إلى حصيلة متجددة من المعلومات، والاكتفاء بنظم الرقابة التقليدية التي تتم بعد الأداء وتبحث في مصادر الأخطاء والانحرافات في محاولة لعلاج آثارها بدلاً من السبق بمنع الانحرافات بعلاج مسبباتها.
5. التباعد والانعزالية التي تتسم بها فعاليات الإدارات المختلفة، وافتقاد التنسيق والتكامل فيما تقوم به، وغياب آليات الربط والتشبيك فيما بينها.
6. جمود اللوائح المنظمة للعمل وتركيزها على الجوانب القانونية واتخاذها مفهوماً عقابياً أكثر من كونها تعبر عن سياسات وقواعد مرشدة لاتخاذ القرارات. كما

كانت تلك اللوائح تتسم بالنمطية اعتماداً على ما يصدر عن المؤسسات العامة في ذلك الوقت من لوائح إرشادية كانت الشركات تلتزم بها باعتبارها واجبة التطبيق أكثر من كونها نماذج يمكن الاسترشاد بها وتصميم لوائح خاصة لكل شركة تعبر عن ظروفها وتتوافق مع طبيعة الأعمال بها.

7. ضعف الاهتمام برصد وتحليل المعلومات عن جوانب الأداء المختلفة وعدم الاستخدام الفعال لمجموعة من المؤشرات الضرورية لتحديد مستوى الأداء، وذلك بالرغم من تطبيق النظام المحاسبي الموحد والذي يركز على قضية تحليل الأداء الاقتصادي للشركات، وصدور نماذج لتقويم الأداء المؤسسي من جانب المؤسسات العامة المشرفة على الشركات.
8. التزيد في بناء النظم والإجراءات وتعدد الخطوات والمستويات التنظيمية الداخلة في إنجاز المعاملات، وغياب الرؤية التحليلية لكفاءة العمليات Processes والانصراف عن محاولات ترشيد الوقت والتكلفة بإعادة تصميم تلك العمليات [ولا نقول إعادة هندسة العمليات حيث لم يكن هذا التعبير معروفاً وقتها].
9. وضوح زيادة أعداد العاملين عن الاحتياج [وذلك بتأثير السياسة العامة للدولة في ذلك بتشغيل الخريجين عن طريق وزارة القوى العاملة من دون النظر إلى الاحتياجات الحقيقية للشركات].
10. عدم إجراء أي محاولات للاقتراب من العاملين للتعرف على مستوى رضاءهم عن أعمالهم والظروف التي يعملون بها، والاستفادة مما قد يكون لديهم من مقترحات وآراء قد تفيد العمل.

ثم اتجهت الدراسة بعد ذلك إلى تحليل المعلومات الناتجة من المرحلة الاستطلاعية ومحاولة رصد مواطن القوة ومصادر الضعف في أداء الشركة، ثم تم وضع تقرير شامل يوضح للإدارة الحلول المقترحة لتحسين الأداء.

النتائج العلمية للاستشارة

بغض النظر عن النتائج التطبيقية التي قد تكون الشركة حققتها نتيجة إجراء الدراسة بها، إلا أنه على المستوى الفكري والمنهجي فقد تحققت النتائج التالية:

1. تم إقرار مبدأ جديد في نمط إدارة شركات القطاع العام وهو أهمية البحث في إقامة نظام شامل لتقويم الأداء العام على مستوى الشركة واعتباره آلية مستمرة ومتواصلة تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.
2. تم إقرار منهجية جديدة تقوم على التعاون والتكامل بين الجهة الاستشارية المنوط بها تصميم نظام تقويم الأداء وبين فريق متعاون من داخل الشركة بحيث يعمل الطرفان معاً في جميع مراحل الدراسة بما يحقق تكامل الرؤية العلمية المحايدة التي يوفرها الطرف الاستشاري، والرؤية العملية المسئولة التي يقدمها الفريق الداخلي.[1]
3. كسر كثير من المسلمات التي كانت إدارة شركات القطاع العام تعمل في إطارها ومنها مثلاً عدم الاهتمام بقضايا السوق ، وعدم العناية بفكرة التنافسية، والاقتناع بأن شركات القطاع العام ليست مهتمة في الأساس بالربح ولكنها تقدم خدماتها للمواطنين بغض النظر عن اعتبارات الربح والخسارة.

وقد أوضحت الدراسة حساسية نتائج الأداء لكثير من تلك المسلمات وضرورة التعامل معها لتغييرها حتى يمكن أن يكون لنظام تقويم الأداء العام معنى وفائدة.

---

1 كان الفريق الداخلي المعاون للاستشاري في الشركة العامة للتجارة والكيماويات يتألف من أ. سليمان الحمامي مدير الشئون القانونية والإدارية وأ. عزت هلال مدير التخطيط وإشراف أ. علي زين العابدين نائب رئيس مجلس الإدارة في ذلك الوقت.

النتائج العلمية للاستشارة

بغض النظر عن النتائج التطبيقية التي قد تكون الشركة حققتها نتيجة إجراء الدراسة بها، إلا أنه على المستوى الفكري والمنهجي فقد تحققت النتائج التالية:

1. تم إقرار مبدأ جديد في نمط إدارة شركات القطاع العام وهو أهمية البحث في إقامة نظام شامل لتقويم الأداء العام على مستوى الشركة واعتباره آلية مستمرة ومتواصلة تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.
2. تم إقرار منهجية جديدة تقوم على التعاون والتكامل بين الجهة الاستشارية المنوط بها تصميم نظام تقويم الأداء وبين فريق متعاون من داخل الشركة بحيث يعمل الطرفان معاً في جميع مراحل الدراسة بما يحقق تكامل الرؤية العلمية المحايدة التي يوفرها الطرف الاستشاري، والرؤية العملية المسئولة التي يقدمها الفريق الداخلي.[1]
3. كسر كثير من المسلمات التي كانت إدارة شركات القطاع العام تعمل في إطارها ومنها مثلاً عدم الاهتمام بقضايا السوق ، وعدم العناية بفكرة التنافسية، والاقتناع بأن شركات القطاع العام ليست مهتمة في الأساس بالربح ولكنها تقدم خدماتها للمواطنين بغض النظر عن اعتبارات الربح والخسارة.

وقد أوضحت الدراسة حساسية نتائج الأداء لكثير من تلك المسلمات وضرورة التعامل معها لتغييرها حتى يمكن أن يكون لنظام تقويم الأداء العام معنى وفائدة.

---

1 كان الفريق الداخلي المعاون للاستشاري في الشركة العامة للتجارة والكيماويات يتألف من أ. سليمان الحمامي مدير الشئون القانونية والإدارية وأ. عزت هلال مدير التخطيط وإشراف أ. علي زين العابدين نائب رئيس مجلس الإدارة في ذلك الوقت.

الضعف أو القوة في المشروع والتي لا تفصح عنها النسب المالية وحدها. فكفاءة الأفراد وتحفزهم للعمل أو درجة تناسب مؤهلات العاملين مع أنواع العمل المنوط بهم لا تكشف عنها البيانات والنسب المالية العادية. بناء على هذا فإن أي خطة لتقييم مستوى الأداء على مستوى المشروع يجب أن تشتمل على معايير لقياس كفاءة النشاط المالي، الهيكل التنظيمي، العمليات الإنتاجية، المبيعات والتسويق، البحوث وتنمية المنتجات، حوافز العمل والعلاقات الإنسانية، القيادة الإدارية".

الإطار العام لأسلوب المراجعة الإدارية

يعتمد نظام المراجعة الإدارية منطق النظم System ومن ثم يتعامل مع المنظمة موضع التقويم باعتبارها نظام متكامل Integrated System تتكامل عناصرها وتتضافر في تحقيق النتائج المشاهدة، ومن ثم لكي يكون التقويم صحيحاً وموضوعياً لا بد من أن يشمل جميع عناصر النظام.

ويهدف نظام المراجعة الإدارية Management Audit إلى تحقيق الغايات التالية:

1. توفير معلومات متكاملة تسمح بتقويم مستويات الأداء في كافة مجالات النشاط و بيان مدى التكامل و الترابط في الأنشطة و دقة استخدام الموارد المختلفة فيما خصصت له من أنشطة، ثم تقويم الإنجاز العام لكل من وحدات المنظمة وبرامجها و فروعها المختلفة، و تقويم الإنجاز العام للمنظمة قياساً إلى الخطط والأهداف المعتمدة.
2. توفير أساس يحقق للإدارة العليا في المنظمة التعرف على مستويات الأداء الفعلي في كل وحدة من وحداتها بالمقارنة مع المستويات المستهدفة، كما تتمكن من عقد المقارنات بين مستويات الأداء بين تلك الوحدات، ومتابعة تطورها.
3. توفير أساس موضوعي لتطوير الهياكل و النظم و الإجراءات في مختلف مجالات عمل المنظمة لتحقيق مزيد من الكفاءة و الفعالية، و الوصول إلى أعلى درجات الترابط و التكامل بين القطاعات و التقسيمات و البرامج المختلفة.

عناصر نظام المراجعة الإدارية

يشمل نظام المراجعة الإدارية جميع عناصر المنظمة التي يتأثر بها مستوى الأداء وبذلك يعتبر تقويمها ضرورياً للحكم على مدى نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها ". وبناء على ذلك التحديد يشمل التقويم غالباً جوانب الأداء التالية في أي منظمة:

1. توصيف وتحليل التنظيم العام
2. توصيف وتحليل تطور نتائج النشاط
3. توصيف وتحليل العمليات الرئيسية
4. توصيف وتحليل العمليات المساندة
5. توصيف وتحليل المركز المالي
6. توصيف وتحليل وظيفة التخطيط
7. توصيف وتحليل السياسات واللوائح
8. توصيف وتحليل نظم وإجراءات العمل
9. توصيف وتحليل أساليب الرقابة والمتابعة
10. توصيف وتحليل أنماط القيادة والاتصالات
11. توصيف وتحليل هيكل الموارد البشرية
12. توصيف وتحليل العلاقات الإنسانية
13. توصيف وتحليل أنشطة المعلومات
14. توصيف وتحليل أنشطة البحوث والتطوير
15. توصيف وتحليل معدلات النمو والتطور

ويتم التعرف التفصيلي على طبيعة كل عنصر من عناصر الأداء من خلال استقصاء العاملين عن طبيعة الأداء وظروفه وإمكانياته وما يواجههم من مشكلات، والقواعد والمعايير التي يعملون وفقاً لها، والنتائج التي يحققها الأداء. كما تتم المراجعة بالاطلاع على كافة الوثائق المتاحة والبحث عن المؤشرات الدالة على مستوى الأداء سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

نتائج المراجعة الإدارية

تتبلور نتائج المراجعة الإدارية فيما يلي:

1. تحديد مواطن الضعف و القصور في الأداء و بيان أسبابه.
2. المساعدة في ابتكار الحلول و مداخل التطوير و التحسين للتعامل مع مصادر القصور في الأداء.
3. توجيه الإدارة نحو سبل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.
4. تمكين الإدارة العليا من السيطرة على عناصر ومقومات الأداء لضمان تحقيق الأهداف .

بعض الاعتبارات المهمة في تطبيق نظام المراجعة الإدارية

من المهم توضيح الأمور التالية في تصميم وتطبيق نظام لتقويم الأداء العام على مستوى الشركة:

1. أهمية الاختيار الدقيق لعناصر الأداء التي ستكون أساساً في التقويم. ومن المهم التأكيد أن تكون تلك العناصر نابعة من طبيعة نشاط الشركة موضع التقويم وذات تأثير في نتائج الأداء بها. أي أنها ليست عناصر هامشية أو مصطنعة قد يؤدي التركيز عليها إلى تضليل نتائج التقويم بإسناد مستوى تقويم أعلى من الحقيقة.
2. أهمية التدقيق في التوزيع النسبي لعناصر التقويم بحيث يحصل على عنصر على التقدير المناسب تماماً لتأثيره في تحقيق الأداء النهائي على مستوى الشركة.
3. الدقة في جمع المعلومات وتحليلها بحيث يمكن التوصل إلى قياس دقيق لمستوى الأداء الفعلي.
4. الدقة في اختيار المعايير التي يصير مقارنة الأداء الفعلي بها في كل عنصر من العناصر. والأساس أن تكون تلك المعايير مستمدة من الأهداف والنتائج التي تبغي الشركة تحقيقها.

مفارقة مهمة

سوف يلاحظ القارئ أن هناك تشابهاً بين هذا النظام وبين فكرة " بطاقة تقويم الأداء المتوازنة " Balanced Scorecard، وتبدو أوجه الشبه على النحو التالي:

1. اعتماد التقويم على منطق المقارنة بين مستويات الأداء الفعلية وبين معـــايير أو مؤشرات مستهدفة.
2. شمول التقويم لجوانب الأداء المتعددة وعدم اقتصاره على النواحي المالية فقط.
3. ارتكاز التقويم على الأساس الإستراتيجي للشــركة واعتمـــاد الإســـتراتيجية المخططة أساساً للحكم على كفاءة الأداء.

وتبدو المفارقة في أن أسلوب " المراجعة الإدارية" قد تم ابتكاره في عام 1968 وتم النشر عنه في مؤلفنا الصادر 1970 عن " الإدارة العلمية"، بينما تقنية بطاقـــة تقويم الأداء المتوازنة تم التعبير عنها لأول مرة في المقال[1] الذي نشــره المؤلفـــان Kaplan & Norton في مجلة Harvard Business Review عام 1992.

قصة بحث مع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

في حديثي عن مرحلة الدكتوراه في جامعة إنديانا، فقد أوضحت كيـــف أن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء قد رفض التصريح لي بجمع معلومات من عينة من المديرين المصريين تكون أساسا لبحثي المقارن عن دوافع المـــديرين. ولمـــا عدت إلى الوطن وبدأت مشوار عملي مع كلية التجارة بجامعة القاهرة حدث لقاء بيني وبين المرحوم الفريق جمال عسكر رئيس الجهاز، وكان أن ذكرت له ما حدث من الجهاز، فأبدى الرجل رحمة الله عليه أسفه وبيّن أن تلك الفترة كانت لها ظروفها وأن الجهاز قد عدّل سياسته بعد ذلك. وعرضت عليه فكرة إجراء البحث كاملاً فوافق الرجل بل وأصر أن يتحمل الجهاز كافة الإجراءات التنفيذية مـــن حيـــث طباعة استمارات الاستقصاء وإجراء كافة العمليات الإحصائية لتفريغ الاستجابات وتحليل النتائج وعرضها بإشراف أحد خبراء الجهاز في ذلك الوقت وهو الـــدكتور فرج صدقي.

1 Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harvard Business Review [January – February 1992].

وفعلاً تمت كافة العمليات اللازمة وصدرت نتائج البحث[1] الذي نعـرض فيما يلي لأهم عناصره:

1. استعرض البحث التطورات التي مر بها القطاع العام في مصر منذ بداياته الأولى في العام 1956 مروراً بالإضافات التي تمت إليه نتيجة فرض الحراسة وتمصير شركات تابعة لدول العدوان الثلاثي على مصر، ثم عمليات التأميم في 1961 وما تلاها من إعادة تنظيم المؤسسات العامة والتحول إلى نمط المؤسسات النوعية " المتخصصة" والتي بلغ عددها ثمان وثلاثين 38 مؤسسة.
2. وبيّن البحث التطور الذي حدث في العام 1975 بإصدار القانون رقم 111 الذي ألغى المؤسسات العامة النوعية وأحل محلها نوعاً من التنظيم القطاعي وأنشئت بموجبه " المجالس العليا للقطاعات " وأماناتها الفنية.
3. وأكدت مقدمة البحث على أنه في جميع المراحل التي مر بها القطاع العام الاقتصادي في مصر كانت قضية الإدارة والمديرين على رأس القضايا المثارة والتي احتدم فيها الجدل وتباينت الآراء. كما مرت إدارة القطاع العام ذاتها بمراحل وتطورات كانت انعكاساً للأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في البلاد، ومن ثم كان لها تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على كفاءة وحدات القطاع العام وإنجازاته.
4. وبينّت الدراسة أنه في بداية نشأة القطاع العام كان الاعتماد على جلب المديرين من الحكومة أو من أساتذة الجامعات، ثم زاد الاعتماد على أفراد القوات المسلحة بعد حركة التأميم الكبرى في 1961 ووضوح الحاجة إلى أعداد كبيرة من المديرين ذوي القدرة على التحول بالشركات المؤممة إلى نمط مغاير من الإدارة يتناسب وأهداف المرحلة وطبيعتها. وقد صاحب الاتجاه إلى

2 الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، نتائج حصر واستقصاء العمالة في مجال الإدارة بقطاع النشاط الاقتصادي العام في جمهورية مصر العربية، مرجع رقم 74/001 – القاهرة.

الاستعانة بالعسكريين في مناصب الإدارة تأكيد ما أطلق عليه في حينه "الاستعانة بأهل الثقة" تمييزاً لهم عن " أهل الخبرة" والذين قد لا تتفق توجهاتهم مع مرامي الثورة وأهدافها بحسب آراء المقربين من الثورة والداعين إلى المحافظة على مكاسبها!

5. وكان تمثيل العمال في مجالس إدارة شركات القطاع العام منعطفاً جديداً أثر على تركيبة الإدارة ومفاهيمها وتوجهاتها، ومن ثم كانت له تداعياته الخطيرة على كفاءة الأداء.

أهم نتائج حصر مجتمع المديرين في القطاع العام 1973

بلغ مجموع الأفراد الذين تم حصرهم 34208 يعملون في 376 وحدة من وحدات القطاع العام الاقتصادي. وكان توزيع استمارات الحصر قد تم بمعرفة الإدارة المركزية للتعبئة بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وأرسلت مجموعات منها إلى كل وحدة اقتصادية حيث قامت إدارات شئون العاملين بتوزيعها على الأفراد الداخلين في الحصر. وأوضحت تعليمات الحصر أن يتم استيفاء الاستمارات بمعرفة الأفراد أنفسهم إلا بالنسبة للمعارين والذين في أجازات أثناء المهلة المحددة لاستيفاء الاستمارات فقد تولت إدارات شئون العاملين تدوين البيانات الخاصة بهم من واقع ملفاتهم المحفوظة بها.

وقد أوضحت عملية الحصر الدلالات التالية:

1. أن عملية الحصر قد أسفرت ولأول مرة في تاريخ الإدارة المصرية عن حقائق هامة تتعلق بتركيب قوة العمل الأساسية الفاعلة في مواقع القيادة بالقطاع العام وهي بذلك تضع الأساس المنطقي للتخطيط المستقبلي للتنمية الإدارية وتعديل هيكل العمالة الإدارية بما يتوافق ومتطلبات دفع وترشيد القطاع العام، الأمر الذي يحتم إعادة هذا الحصر لتجديد بياناته دورياً وليكن كل خمسة أعوام مثلاً.
2. أن الغاية الحقيقية من هذا الحصر أن يكون خطوة أولية في سبيل بناء نظام متجدد للمعلومات عن أفراد الإدارة العليا في القطاع العام يستوعب كل التغييرات التي تطرأ على أوضاعهم بحيث يوفر صورة حية عن المجتمع الإداري

المصري، ونتصور أن هذا المطلب سيصبح في مقدمة الأولويات مع التطلـع إلى قيام " الحكومة الإلكترونية" كتوجه أساسي للحكومة الجديدة التي رأسـها د. أحمد نظيف في شهر يوليو 2004.

3. أن بناء نظام المعلومات عن أفراد الإدارة العليا على المستوى الـوطني جـدير بدفع وحدات قطاع الأعمال العام – وغيرها من وحـدات الجهـاز الإداري للدولة وهيئاتها – إلى تصميم نظم للمعلومات خاصة بها وعلى درجات أعلـى من التفصيل والشمول ، الأمر الذي يسهم في سد ثغـرة أساسـية في البنـاء الإداري المصري .

بعض ملاحظات على هيكل الإدارة العليا بالقطاع العام 1973

1. كان نمط توزيع المديرين من حيث النوع والمستويات الوظيفية المختلفة أقـرب إلى النمط الطبيعي المتوقع. فالوظائف الأعلى في السلم الوظيفي تجتذب نسـبة أكبر من الذكور، بينما تتسع الوظائف الأدنى لنسبة أكبر من الإناث ولعل هذه النتيجة تتطلب مزيداً من الدراسة للتعرف على مدى صلاحية المـرأة لشـغل وظائف الإدارة العليا، ومن ثم انعكاسات ذلك على تخطيط وإعـداد القـوى العاملة الإدارية.

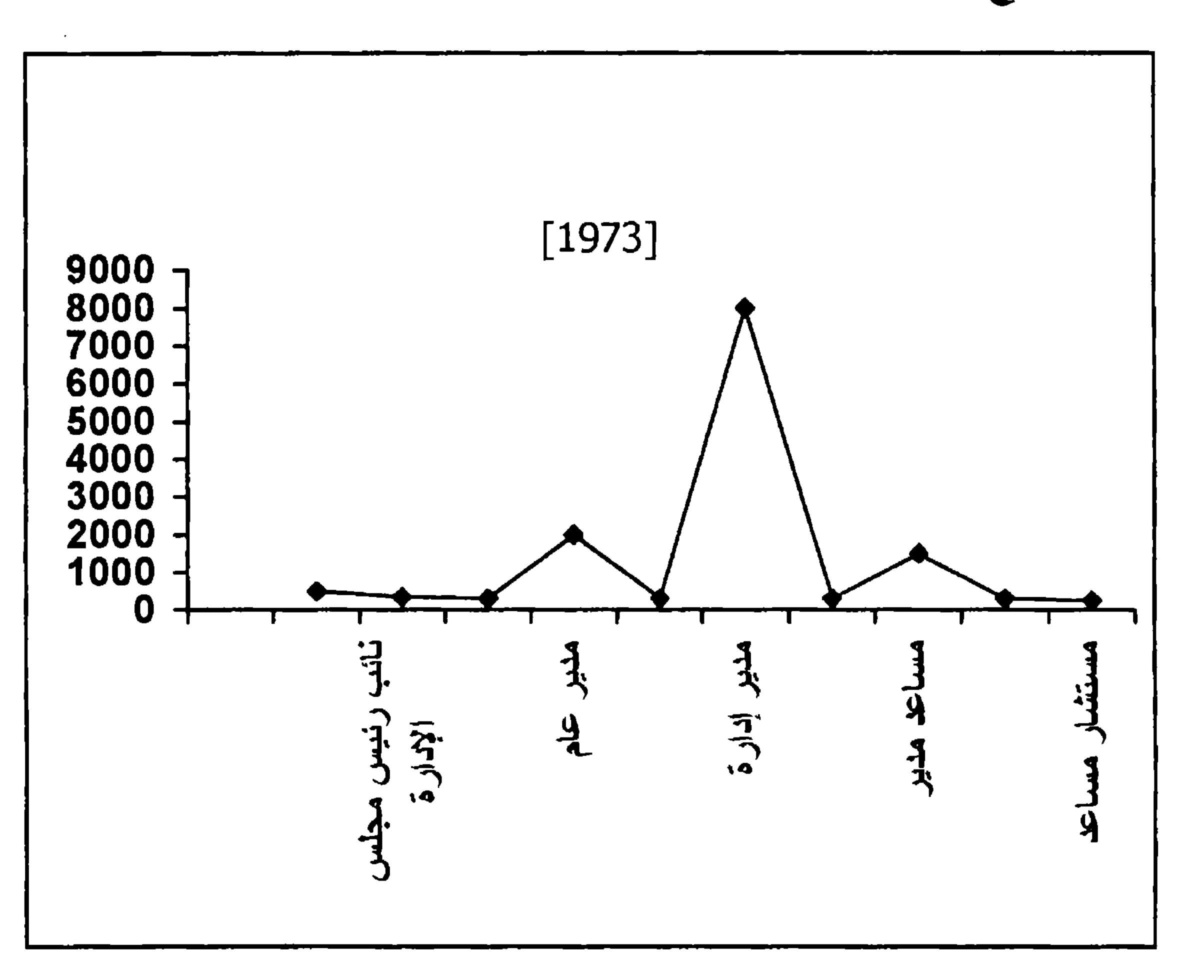
2. أن نسبة شاغلي وظائف الإدارة العليا إلى شاغلي وظـائف المسـتوى الأول كانت 1 : 1 تقريباً وهي نسبة تدل على التضخم الشـديد في قمـة الهيكـل الوظيفي للقطاع العام . ويتضح مصدر التضخم بالدرجة الأولـى فـي وظيفـة " مديـر إدارة " إذ بلـغ عـدد شاغليها 7227 بمتوسط 20 مدير في كل وحدة شملتها الدراسة.

3. كانت قمة الهرم الوظيفي للقطاع العام كما في الشكل التالي الذي يثير عـدداً من التساؤلات:

3.1. في الوقت الذي كان فيه 1387 مدير إدارة عامة، لا نجد سوى 209 نائب أو مساعد مدير إدارة عامة بما يشير إلى أن فكرة استخدام المساعدين عنـد هذا المستوى ليست شائعة.

3.2. ضم الهيكل الوظيفي 7227 مدير إدارة بمتوسط 5.2 لكل مدير عام وهو معدل مرتفع . ثم لا نجد سوى 590 مساعد مدير إدارة بمتوسط لا يزيد عن 0.08% لكل مدير إدارة.

3.3. ويبدو كذلك أن الوظائف الاستشارية لم تكن شائعة بالقدر الكافي في ذلك الوقت إذ لم تزد نسبة المستشارين ومساعديهم عن 1.04% من مجموع وظائف الإدارة العليا .



4. **التخصص الوظيفي لأفراد الإدارة العليا بالقطاع العام** 1973:

بلغ عدد أعضاء الإدارة العليا في القطاع العام شاغلي الوظائف التقليدية– وهي الحسابات والمراجعة وإدارة الأفراد والمخازن – ما يقرب من 33.4% من إجمالي تكرارات التخصصات في مجتمع الإدارة العليا بالقطاع العام . كذلك كشفت الأرقام أن وظائف إدارة الإنتاج تأتي في المقدمة 9% بالقياس إلى وظائف التسويق والمبيعات والإعلان التي تمثل مجتمعة 7.7% من إجمالي التكرارات . ولعل

هذا النمط كان يعكس تغلب العقلية الهندسية على إدارة القطاع العام التي تعتبر الإنتاج وظيفتها الأساسية ولا تعطي وزناً متناسباً لوظيفة التسويق بمفهومها الحديث. كذلك كانت وظائف التخطيط والمتابعة تأتي في مرتبة متأخرة تشير إلى الوضع غير المتميز الذي تحتله هذه الوظائف في تركيب الإدارة المصرية بشكل عام. وبنفس المنطق فإن وظائف البحوث والتدريب والإحصاء لم تمثل مجتمعة أكثر من 9% من إجمالي التكرارات.

5. **التركيب العمري لأفراد الإدارة العليا بالقطاع العام 1973**

بلغ متوسط عمر المدير في مستوى الإدارة العليا 43.6 عاماً بينما كان متوسط عمر المدير في المستوى الأول 48.7 عاماً. ولعل هذه النتيجة تجد تفسيراً منطقياً لها في أسلوب تعيين أفراد الإدارة في مصر، إذ بينما كان أسلوب الدولة في السنوات الماضية هو تعيين رؤساء مجالس الإدارات وكبار المديرين من خارج الشركات والمؤسسات، كان أسلوب الترقية التقليدي هو أساس التقدم الوظيفي لأفراد المستوى الأول .

6. **التأهيل العلمي لأفراد الإدارة العليا بالقطاع العام 1973**

أوضحت الدراسة أن 57.7% من المديرين حاصلين على درجة البكالوريوس أو الليسانس و 1.2% آخرين قد حصلوا على درجات جامعية أعلى. كما اتضح أن خريجي كليات التجارة والاقتصاد يمثلون النسبة الأكبر بين مديري القطاع العام موضع الدراسة وهو بيان يخالف التصور الشائع من أن خريجي كليات الهندسة هم النسبة الغالبة على إدارة القطاع العام . من ناحية أخرى فأن حملة المؤهلات العسكرية لم تزد نسبتهم عن 2.1% الأمر الذي يخالف ما كان متصوراً عن سيطرة العسكريين على المناسب الإدارية في مصر [1] .

---

1 نظراً لعدم توفر بيانات سابقة عن مؤهلات المديرين فإنه يصعب الجزم بأن نسبة العسكريين كانت دائما عند المستوى الذي أوضحته بيانات الحصر. ولكن من المعروف أن أعداداً كبيرة من العسكريين تركوا مواقعهم الإدارية في أعقاب نكسة 1967، كما أن كثيرين منهم حصلوا على مؤهلات جامعية وقد يكونوا اكتفوا بالإشارة في استمارات الحصر إلى تلك المؤهلات دون ذكر المؤهل العسكري.

بلغ عدد الحاصلين على درجات ماجستير 58% من إجمالي حملة الــدرجات العلمية الأعلى، وعلى الرغم من أن نسبة الحاصلين على بكــالوريوس التجــارة والاقتصاد يبلغون 38.7% بالمقارنة بحملة بكالوريوس الهندسة [ومــا يعادلــه] 21% ، إلا أن حملة الماجستير والدكتوراه في الهندسة يبلغون 32.1% من إجمــالي الحاصلين على درجات جامعية أعلى بينما لم يــزد الحاصــلين علــى الماجســتير والدكتوراه في التجارة والاقتصاد عن 13.9% . كما بلغت نسبة حملة الدبلومات العليا في التجارة والاقتصاد 45.1% .

أما بالنسبة لغير الحاصلين على تعليم جامعي ويمثلون في مجموعهم 36.8% من إجمالي أفراد الإدارة الأعلى فإنهم يتمركزون في الأساس في مرحلــة التعلــيم المتوسطة مع غلبة شهادة الثانوية العامة[30.2%] يليها الثانويــــة التجاريــــة [19.3%] ثم الثانويــــة الصناعيــــة [18.6%].

من تحليل بيانات الجدول السابق تتضح المعلومات التالية :

1. أن أكثر الأنشطة الاقتصادية كثافة بالمديرين الذين لا يتجاوز تعليمهم مستوى المرحلة الابتدائية كانت النقل البري والمواصلات، التأمين والبنــوك، الغــزل والنسيج، الصناعات الغذائية، التجارة الداخلية والتوزيــع، النقــل الجــوي، الصناعات الكيماوية والدوائية، المقاولات. وتمثل هذه الأنشطة مجتمعة نســبة 8.2% من إجمالي الحاصلين على شهادة المرحلة الابتدائية. ولعل هذا التركــز يعود إلى أن هذه الأنشطة هي من أقدم أوجه النشاط الاقتصــادي في الــبلاد وذلك باستثناء الصناعات الكيماوية والدوائية.
2. احتل نشاط التأمين والبنوك المرتبة الأولى من حيث عدد المديرين به الحاصلين على درجة الليسانس أو البكالوريوس حيث كان يضــم 18% تقريبــا مــن مجموعهم بالقطاع العام الاقتصادي، وأتى نشاط الغزل والنسيج في المرتبة التالية بنسبة 10% تقريباً .

3. تركزت النسبة الغالبة من حملة الدبلومات العالية في نشاط التأمين والبنوك أيضاً بنسبة 22.3% من الإجمالي تلاها نشاط الغزل والنسيج بنسبة 13.5% من الإجمالي .
4. احتل نشاط البترول المرتبة الأولى من حيث عدد المديرين الحاصلين على الماجستير أو الدكتوراه بنسبة 16.8% من الإجمالي تلاه نشاط الصناعات الكيماوية والدوائية بنسبة 13.9% .
5. ولعل من أخطر نتائج ذلك الحصر اكتشاف وجود 36 مديراً من أفراد الإدارة الأعلى بالقطاع العام الاقتصادي لم يكونوا يحملون أي شهادات علمية وإنما فقط كانوا من الذين يجيدون القراءة والكتابة.

7. **كثافة التدريب لأفراد الإدارة العليا بالقطاع العام** 1973

دلت الدراسة على الانخفاض النسبي لكثافة العمل التدريبي لرجال الإدارة العليا وشاغلي وظائف المستوى الأول بالقطاع العام في مصر في تلك الفترة من أوائل السبعينيات. فحيث بلغ إجمالي عدد مفرد مجتمع الدراسة 34208 حصل 16166 منهم على تدريب إداري أي بنسبة 47.3% أي أن ما يقرب من نصف مجتمع الإدارة موضع الدراسة لم يحصلوا على أي تدريب. كذلك كان من بين الحاصلين على دورات تدريبية بلغت نسبة من حضروا خمس دورات فأقل 94% تقريباً. وهذا مؤشر آخر لضعف كثافة الجهد التدريبي بالنسبة لهذه الفئة من الإداريين.

وقد بلغ متوسط عدد الدورات التدريبية التي حضرها المدير دورتين. فإذا أخذنا في الاعتبار أن متوسط مدة الخدمة لهذا المدير في عمله يتراوح بين 10 ــ 15 سنة، لا تضح لنا أنه كان يحضر دورة تدريبية كل 5 ــ 7.5 سنة في المتوسط وهو معدل منخفض للغاية .

خلاصة

قصدت من عرض النتائج العامة لتلك الدراسة التي قمت بها في عام 1973 بالتعاون مع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء إلى تأكيد الحقائق التالية:

1. أهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وغيره من أجهزة المعلومات في مصر في قضية رصد وتحليل هيكل مجتمع الإدارة سواء في القطاع الحكومي أو قطاع الأعمال العام والخاص، وذلك من أجل تكوين وتحديث قواعد المعلومات عن أفراد الإدارة واستخدامها في تخطيط برامج وفعاليات التنمية الإدارية المختلفة.
2. كذلك أردت التنبيه إلى أهمية رصد وتحليل وتقويم أساليب وتوجهات وقدرات المديرين المصريين ومقارنتها بأنماط الإدارة المعاصرة وتحديد مجالات التطوير اللازمة وترجمتها إلى نظم للتدريب والتنمية وإعادة هندسة الهياكل الإدارية في منظماتنا العامة والخاصة.
3. كما أردت لفت انتباه الجامعات ومراكز البحث العلمي في العلوم الإدارية إلى أهمية التوجه بالدراسات العليا وبرامج البحوث بها إلى دراسة وتحليل قضايا العمل الإداري في المنظمات المصرية، والاستناد إلى نتائج تلك البحوث في التخطيط للتطوير الإداري الشامل على المستوى الوطني وعلى مستوى المنظمة.
4. كذلك يأتي هذا العرض في وقت تتصاعد فيه الدعوة للأخذ بتقنيات الاتصالات والمعلومات وتحديث الإدارة المصرية بتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية حيث أصبح هذا التوجه هو التكليف الأساسي للحكومة الجديدة التي شكلها د. أحمد نظيف في شهر يوليو 2004، الأمر الذي يجعل التعرف على واقع الإدارة المصرية المعاصرة خطوة حتمية في بناء إستراتيجيات التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

أنشطة وإصدارات أخرى

كانت سنوات العمل الأولى بكلية التجارة جامعة القاهرة عامرة بحمد الله بالنشاط المتصل على كافة الأصعدة في محاولات مني للتعرف على واقع الإدارة المصرية والعربية، والرغبة في المساهمة بتطوير فكر إداري متميز ينبع من الواقع

المصري والعربي ويتعامل مع معطياته بهدف تـوفير فـرص الانطـلاق والتميـز للمنظمات المصرية والعربية. ولقد تعددت أوجـه النشـاط العلمـي والبحثـي والاهتمامات بقضايا التدريب والاستشارات وتواصلت ساعات العمـل اليـومي لتمتد من الصباح الباكر حتى ساعات متأخرة من الليل، وتم خلالها إنجازات مهمة على طريق تنمية مفاهيم الإدارة الجديدة كما كنت أسميها في ذلك الوقت:

1. **المشاركة في إجراء دراسة شاملة لإعادة تنظيم المؤسسة العامة للتجارة في العراق**[1]،

وكان ذلك في عام 1969واقتضى الأمر البقاء في بغداد لمدة شهر أغسـطس من تلك السنة، حيث كانت درجة الحرارة تبلغ 50. وقد أوضحت تلك التجربـة عمق تأثير النظم الإدارية المصرية في الدول العربية، فقد كانت العـراق في ذلـك الوقت تتبع تقريباً نفس التنظيم المصري الخاص بالمؤسسات العامة ومنطق القطـاع العام وآلياته كما تبلورت في مصر تماماً. ومن ثم كانوا يعانون من ذات المشكلات التي عانى منها النظام المصري.

2. **العمل مستشاراً للتنظيم لجامعة القاهرة**،

وكان ذلك إبان تولي المرحوم أ.د. حسن إسماعيل رئاسة الجامعـة. وكـان الغرض من هذه المهمة المساعدة في تطوير الجوانب التنظيمية بالجامعة وتصميم خطة متكاملة لتدريب وتنمية أفراد الإدارة الجامعية. وقد كان هـذا التعـيين مفاجئـاً لكثيرين في الكلية نظراً لكوني لم أزل وقتها بدرجة مدرس بينما كان لي زملاء أقدم وكلهم أساتذة. وفي إطار هذه المهمة تم إنجاز برنامج لتـدريب وتطـوير شـاغلي الوظائف الإشرافية في مختلف الأنشطة على مستوى إدارة الجامعة والكليات.

3. **إصدار ثمانية كتب خلال الفترة**

كان إعداد الكتاب يستغرق وقتاً في بناء الهيكل العام لموضوعاته في ضـوء الغرض المحوري الذي أريد تحقيقه من وراءه. وقد تمكنت بفضل الله من إصدار عدة كتب في تلك المرحلة يتميز كل منها بكونه يطرق موضوعاً جديداً يطرح في المكتبة

---

1 كانت هذه الدراسة تعاقدية مع المركز العربي للبحوث والإدارة " آراك".

الإدارية العربية لأول مرة، أو يعيد طرح موضوعات سبق أن تناولها مؤلفون آخرون ولكن الطرح الجديد يتناولها من زاوية جديدة مثل كتابي عن بحوث التسويق الذي تم عرضه في إطار مفاهيم العلوم السلوكية الجديدة على الساحة الإدارية المصرية في ذلك الوقت.

وقد ضمت قائمة الإصدارات خلال تلك المحطة [1967–1974] الكتب التالية:

كتب صدرت في عامي 1968 و 1969

1. مقدمة في العلوم السلوكية، دار المعارف بمصر، القاهرة،
2. بحوث التسويق – مدخل سلوكي، دار المعارف بمصر، القاهرة،
3. إدارة الإعلان، دار المعارف بمصر، القاهرة،

كتب صدرت في عام 1970

1. الإدارة العلمية، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1970
2. إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1970

كتب صدرت في عام 1971

3. الإعلان، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1971
4. بحوث العمليات لاتخاذ القرارات الإدارية، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1971
5. العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1971

كتب صدرت في عام 1973

1. سياسات وإستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار المعارف بمصر، القاهرة، بالاشتراك مع ل.س. نهرت[1] ، 1973
2. الأساليب الكمية في الإدارة،

الإعارة إلى كلية التجارة جامعة الكويت

كما أوضحت سابقاً في مقدمة الكتاب فليس هدفي هو كتابة مذكرات شخصية، ولكنني أسجل خواطري المرتبطة بحالة الإدارة كما عايشتها خلال مراحل هذه الرحلة التي امتدت بحمد الله حتى الآن لما يزيد عن الخمسين عاماً. وفي هذه

1 L.C.Nehrt, Professor of International Business, Graduate School of Business, Indiana University, Bloomington, USA.

المحطة أتناول فترة قضيتها في العمل بجامعة الكويت أعرض فيها ما كان من أمـــر الإدارة بشكل عام والإدارة في العالم العربي بشكل خاص معتمداً في ذلـــك علـــى التجارب الذاتية التي مررت بها وعلى حصيلة المعلومات المتراكمة عبر التواصل مع مصادر العلم الإداري المتعددة.

وكان قرار السفر إلى الكويت في إعارة إلى جامعتها من كلية التجارة بجامعة القاهرة يرجع إلى رغبة ملحة من جانبي في التوقف بعض الوقت عـــن الانشـــغال بعشرات الأعمال في وقت واحد، والتركيز على مهام محدودة تتـــيح لي الفرصـــة للبحث العلمي وإصدار كتاب له قيمة في الحقل الإداري لا يرتبط كونه مرجعـــاً يدرسه طلابي في الجامعة، وإنما أتوجه به إلى المهتمين بعلوم الإدارة عامة والممارسين لها في المنظمات المختلفة والدارسين لها بشكل خاص.

بداية الرحلة مع جامعة الكويت

كانت جامعة الكويت حين بدأت إعارتي إليها في سبتمبر 1974 لا تزال تحت قيادة مديرها الثاني من مصر المغفور له أ.د. عبد الوهاب البرلسي والذي خلـــف مديرها الأول من مصر أيضا المغفور له أ.د. عبد الفتاح إسماعيل. وكانت الكويت قبل إنشاء جامعتها تعتمد على إرسال أبناءها إلى جامعات الدول الخارجية خاصـــة مصر، وبعد خمس سنوات من حصول الكويت على استقلالها كان القرار بإنشـــاء جامعة الكويت في أكتوبر 1966. وكانت نواة الجامعة الوليدة هي كليـــة العلـــوم والآداب والتربية وكلية البنات. وكان عدد الطلاب في بداية قيام الجامعة لا يتعدى 418 وعدد أعضاء هيئة التدريس 31. ويبين موقع جامعة الكويت على الإنترنت[1] أن عدد طلابها يبلغ الآن ما يزيد عن 15000، بينما وصل عـــدد أعضـــاء هيئـــة التدريس إلى 821، كما بلغت ميزانيتها السنوية الآن 56.4 مليون دينار كويتي.

وقد توالى إنشاء الكليات في الجامعة، فأنشأت كلية القانون والشريعة وكلية العلوم الإدارية في 1967، كما تم فصل كلية العلوم من كلية الآداب والتربيـــة في

1 www. Kuniv.edu.ku

نفس السنة. ونشأت كلية الهندسة والبترول في عام 1974 وكلية الطب في عـــام 1977/1976، وكلية الدراسات العليا في 1977.

وكانت إعارتي إلى قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة والاقتصاد والعلـــوم السياسية كما كانت تسمى حينذاك، وقد تطور الاسم لاحقاً ليصبح " كلية إدارة الأعمال"[1]. وقد عاصرت في هذا القسم وعلى مدى فترة الإعارة التي امتدت من 1974 حتى 1977 عدداً من الزملاء الأفاضل كان في مقدمتهم أ.د. محمد ســـعيد عبد الفتاح ،أ.د. محمود صادق بازرعه، أ.د. شوقي حسين عبد الله ، أ.د. صديق محمد عفيفي. وقد توليت رئاسة قسم إدارة الأعمال في العام الثاني مـــن الإعـــارة وحتى غادرت الكويت في أكتوبر 1977 عندما عينت وزيراً. وكانت فترة العمـــل في الكويت غنية من حيث الإصدارات التي تمكنت بفضل الله من إنجازهـــا هنـــاك والتي أعرض إشارات عنها فيما يلي:

تطور الفكر التنظيمي[2]

أصل هذا الكتاب مقال نشر في مجلة " الإدارة" في عام 1974 بعنوان "مدخل تكاملي لنظرية التنظيم" تناول تحليلاً لمفهوم التنظيم كما تبلور في نظريات التنظيم المختلفة وفي محاولة للتغلب على مشكلة التجزؤ والتباين التي تعـــاني منـــها تلـــك النظريات. وقد دعا المقال إلى أهمية إيجاد إطار نظري متكامل يفسر ظاهرة التنظيم ويسمح بالتنبؤ بسلوكه مستقبلاً. وقد عرض المقال لهذه الجوانب مـــن مشـــكلة نظريات التنظيم على النحو التالي:

---

1 لم تعد الجامعات العربية تطلق اسم " كلية التجارة " وإنما تحولت جميعها إلى أسماء جديدة مثل كليات الإدارة أو العلوم الإدارية أو إدارة الأعمال، وقد يضاف إلى الاسم تخصص آخر مثل الاقتصاد. راجع موقع كليـــة إدارة الأعمال بجامعة الكويت www.cba.edu.kw/

2 علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.

1. **ضرورة وجود تفسير متكامل للتنظيم**

تبدو أهمية وجود تفسير متكامل للتنظيم من أجل توضيح المسائل التالية:

1.1. تفسير كيف تنشأ التنظيمات [مشكلة النشـــــأة]،

1.2. تفسير سلوك التنظيم وأسباب حركته ومحدداتها،

1.3. تفسير نمو وتطور التنظيم ومحدداته وأسباب التباين في معدلات النمو،

1.4. تفسير عوامل ومحددات علاقة التنظيم وتفاعلاته مع البيئة المحيطـــــة،

1.5. تفسير انتهاء التنظيم وانقضاءه.

2. **المداخل السائدة في تفسير ظاهرة التنظيم**

أوضح المقال في هذا الجزء تباين المداخل الفكرية السائدة في تفسير التنظيم، وحصرها في مدخلين أساسيين:

2.1 **مدخل النظرية الكلاسيكية و يضم**

2.1.1. نظرية البيروقراطية لماكس ويبر

2.1.2. نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور

2.1.3. نظرية التقسيم الإداري لجوليك وأرويك

2.2 **مدخل النظرية الحديثة ويضم**

2.2.1. نموذج التوازن التنظيمي كما عبر عنه شستر بارنـــارد، هربـــرت سيمون، ومارش وسيمون،

2.2.2. نموذج العلاقات الإنسانية،

وقد أوضح المقال أهم مشكلات المداخل السائدة في محاولاتها تفسير ظاهرة التنظيم، وحصرها فيما يلي:

- التناقض والتعارض بيـــن تلك النظريات بعضهـــا البعض،
- تناقض المفاهيم والمبــــــادئ [حتى في نطاق النظرية ذاتها]،
- عدم واقعية الفروض التي قامت عليها تلك النظريـــــات،

وكانت الرسالة الأساسية في المقال هي أهمية البحث عن مـــدخل متكامـــل لتفسير التنظيم كظاهرة كلية شاملة وليس مجرد التركيز على بعـــض جوانبـــه أو عناصره.

2.3 أسس المدخل التكاملي للتنظيم

وطرح المقال الأسس الكفيلة بتطوير مدخل متكامل لتفسير التنظيم ورصدها فيما يلي:

3.1. التنظيم نظام اجتماعي مفتوح Open social system يتركب من أجزاء متفاعلة فيما بينها ومتصلة مع البيئة المحيطة ومتفاعلة معها أيضاً.

3.2. ينشأ التنظيم بشكل رسمي وعلني استجابة لوجود حاجات محددة تهتم بها جماعات أو شرائح في المجتمع، ويكون التنظيم وسيلتهم لضم الجهود وحشد الموارد لتحقيق أغراضهم المشتركة.

3.3. كما قد ينشأ التنظيم بشكل تلقائي وغير رسمي وذلك في استجابة فورية وتلقائية لاحتياجات فريق من الناس، ولكن يتوقف استمرار وفعالية هذا التنظيم غير الرسمي على إسباغ الشكل الرسمي عليه.

3.4. يتحدد سلوك وفعالية التنظيم وما يتحقق عنه من نتائج بتأثير التفاعل بين أجزاءه وخصائصها وقدراتها المتمايزة، وكذا بتأثير تفاعله مع المتغيرات في البيئة المحيطة.

3.5. يسعى التنظيم دائماً أن يكون في حالة توازن داخلي [التوازن بين أجزاءه الذاتية] وتوازن خارجي [التوافق بين التنظيم وبين البيئة المحيطة]. وعند حدوث ما يخل بالتوازن تنطلق آليات ذاتية في التنظيم تعمل على استعادة التوازن. وفي حالة تعذر استعادة التوازن يعاني التنظيم من اختلال يؤثر على فعاليته وقدرته على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، و تهدد بالقضاء عليه.

3.6. تمارس عمليات القيادة والاتصالات واتخاذ القرارات والرقابة تأثيرات مهمة في توجيه حركة التنظيم وتحديد فعالياته.

3.7. ينمو التنظيم ويتطور طبيعياً باعتباره كائن حي Living Organism يسعى للمحافظة على حيويته وفرصه في البقاء من خلال المحافظة على قدراته الذاتية وتنميتها، والتوافق المستمر مع البيئة المحيطة.

3.8. الإنسان أصل التنظيم وأساس فعاليته، وتكون باقي العناصر الهيكلية والمادية والتقنية مساندة ومكملة لحركة السلوك الإنساني في التنظيم.

ثم عرض المقال إلى مجموعة من الخصائص التي تميز التنظيم الفعال حال تطبيق المدخل التكاملي عليه واعتباره نظاماً اجتماعياً مفتوحاً.

العودة إلى القاهرة

لم أتم مدة الإعارة إلى جامعة الكويت، فقد استدعيت للعودة إلى مصر يوم 25 أكتوبر 1977 بناء على اختياري وزيراً في حكومة السيد/ ممدوح سالم التي صدر القرار الجمهوري بتشكيلها في اليوم التالي. وكانت محطة الكويت هي آخر نقطة وصلتها في مسيرة العمل الجامعي منذ عودتي من البعثة في عام 1967وقد استغرقت رحلتي في الوزارة أقل من عامين حيث تقدمت باستقالتي من وزارة د. مصطفى خليل في فبراير 1979 لأعود مرة أخرى إلى العمل الجامعي أستاذاً للإدارة بكلية التجارة ومديراً لمركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي بجامعة القاهرة.

(5) المحطة الخامسة

الوزارة ومحاولات الثورة الإدارية

1977 -1979

نظرة إلى الحالة المصرية في 1977

كانت مصر في حالة توتر عامة في بدايات هذه المحطة، فقد انقضى على حرب أكتوبر المجيدة ما يقرب من أربع سنوات ولم تتحقق الآمال التي كان المصريون يحلمون بها من حدوث الانفراج الاقتصادي مع حلول السلام. وزاد الطين بله تلك القرارات التي أصدرها مجلس الوزراء برفع أسعار مجموعة من السلع الأساسية لجموع المواطنين، الأمر الذي فجر تلك الفورة الشعبية يومي 18 و 19 يناير 1977.[1]

كانت سياسة الانفتاح الاقتصادي غير واضحة المعالم استثمرها نفر من المقربين إلى سدة الحكم في تلك الفترة وانطلقوا يحققون لأنفسهم الثروات، وحسب ما نسب إلى الرئيس السادات قوله "إن من لا يحقق ثروة في ذلك العهد فلن يحققها أبداً !". وكانت مشكلات القطاع العام متفاقمة نتيجة قصور الموارد وضعف الاستثمارات في تجديد وسائل الإنتاج وما ترتب على ذلك من تقادم التقنيات. كما بدأت رياح المنافسة الأجنبية تشتد مع تصاعد الدعوة إلى الانفتاح الاقتصادي وظهور البنوك الأجنبية في ساحة الاقتصاد الوطني وتخافت القيود المفروضة على الاستيراد وما نشأ عنها من زيادة الواردات من السلع الكمالية وما أطلق عليه " السلع الاستفزازية". وكان الاقتصاد المصري في تلك الفترة معتمداً اعتماداً كبيراً على أربعة مصادر للنقد الأجنبي تتسم جميعها بعدم الاستقرار وهي:

1. تحويلات المصريين العاملين في الخارج.
2. عائدات رسوم العبور في قناة السويس.
3. إيرادات السياحة العربية والأجنبية إلى مصر.
4. عائدات تصدير البترول.

---

1 أطلق الرئيس السادات رحمه الله على تلك الفورة الشعبية اسم " انتفاضة الحرامية"، وقد أثبت القضاء حقيقة الانتفاضة الشعبية حين صدر الحكم ببراءة جميع المتهمين في تلك الانتفاضة.

ولم يكن الاستثمار الأجنبي المباشر[DFI] Direct Foreign Investment يمثل حجماً ملموساً في تلك الفترة. كذلك كان الاقتصاد الوطني يعاني من مشكلة التضخم وتزايد الأسعار حيث تمثلت مظاهر التضخم فيما يلي(1):

- تزايد حجم الفجوة بين الاستثمار والادخار بين عامي 1973 و 1979 بأكثر من 12 مرة حيث ارتفعت من 136 مليون جنيه إلى 1881 مليون جنيه.
- تزايد فائض المعروض النقدي بما يقرب من 30 مرة بين عامي 1971و 1979 حيث ارتفع من 16 مليون جنيه إلى 471 مليون جنيه.
- تزايد حجم السيولة المحلية بأكثر من 6 مرات بين عامي 1970 و 1979 حيث ارتفعت من 1129 مليون جنيه إلى 7034 مليون جنيه، على حين لم يرتفع الناتج المحلي [بأسعار سنة 1975 الثابتة] إلا بأقل من مرتين في نفس الفترة.
- ارتفاع نسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع بالعملة المحلية ببنوك القطاع العام التجارية حيث بلغت أكثر من 50% خلال السبعينيات.
- زيادة معدل ارتفاع الأسعار عن معدل النمو في الأجور في المتوسط [بلغ متوسط زيادة الأجور بين 1973 إلى 1979 12.7% سنوياً].

ولذلك فقد تراوحت تقديرات معدل التضخم السنوي في مصر بين 17% وأكثر من 30% ، وكان هذا الميل التضخمي كفيل بالتهام الزيادات في الأجور، ومن ثم يمكن تفسير الفورة الشعبية التي حدثت يومي 18 و 19 يناير 1977.

مظاهر المشكلة الاقتصادية في 1977

تمثلت المشكلة الاقتصادية في مصر مع بدايات مرحلة الانفتاح في الاختلال الهيكلي للنشاط الاقتصادي لأسباب فرضتها ظروف النمو التي يمر بها الاقتصاد القومي، كما فرضتها ظروف الحروب والمواقف السياسية المعقدة التي عاشتها مصر، وكانت أهم مظاهر ذلك الاختلال ما يلي:

---

1 محمد حسن فج النور، ورقة أولية عن التضخم ومستويات المعيشة في جمهورية مصر العربية، من أوراق هيئة مستشاري رئيس الجمهورية، 1981.

1. تصاعد معدلات الإنفاق العام في شكل أجور ومرتبات والنفقات الجارية للجهاز الإداري للدولة ووحدات الحكم المحلي. وقد ترتب على الزيادة المتصاعدة في الإنفاق العام أن تزايد الاعتماد على أسلوب التمويل بالعجز وذلك بالالتجاء إلى زيادة إصدار البنكنوت فقد ارتفع معدل الزيادة السنوية في البنكنوت المصدر إلى 28% سنة 1980، 24% في الشهور الأولى لسنة 1981، وكانت هذه الزيادة 22.5% في 1979، وكذلك الالتجاء إلى الجهاز المصرفي لتمويل عجز الموازنة، فقد بلغت صافي المطلوبات من القطاعات الحكومية أكثر من 70% من صافي الائتمان المحلي بينما تتوزع أل 30% الباقية بين القطاع العام والخاص والتعاون والمشترك[1] .
2. اختلال الهياكل الإنتاجية للقطاع العام وتصاعد تكلفة الإنتاج وتدني معدلات العائد على رؤوس الأموال المستثمرة، وكذا ارتفاع نصيب الأجور والمرتبات من إجمالي تكلفة الإنتاج.
3. انخفاض معدلات الإنتاجية Productivity وتعطل نسبة عالية من طاقات الإنتاج في وحدات القطاع العام.
4. انحباس نسبة عالية من رأس المال العامل بوحدات القطاع العام في المخزون السلعي الراكد.
5. انحباس نسبة عالية من الاستثمارات في مشروعات معطلة لم تنته بعد [مشروعات تحت التنفيذ].
6. عدم توازن هيكل توزيع الاستثمارات حيث لم تكن موزعة بنسق متعادل مما يؤدي إلى اندفاع الإنفاق الاستثماري في بعض المجالات دون أن تنجح في تحقيق الإنتاجية المستهدفة بسبب قصور الاستثمارات المخصصة لمجالات أخرى متصلة بها.

---

1 المرجع السابق، ص 4.

7. محاولة حل مشكلات البطالة عن طريق خلق فرص عمل غير منتجة وطرح مبالغ متصاعدة في استثمارات لا تعد بإنتاج حقيقي بمعدلات تكافئ معدلات الاستثمار وتكلفته.

8. انفلات الاستيراد وما يترتب عليه من المضاربة على أسعار العملات الأجنبية وخاصة الدولار الأمريكي نتيجة السماح بالاستيراد عن طريق السوق الحرة وسعر الدولار فيه غير محكوم ومتروك لظروف الوساطة المالية السائدة والمسيطرة وظروف الطلب والعرض وإن كانت لها انعكاساتها الكبيرة على أسعار السلع المستوردة. وقد اصطلح على تسميه هذا الأسلوب بنظام الاستيراد بدون تحويل عملة وإن كان أي نظام استيراد إنما يتطلب بالضرورة تحويل عملة ويتم تنفيذ هذا التحويل عن طريق المقاصة وغيرها من الطرق.

9. وقد كان لاضطراب نظم الاستيراد والتوسع في نظام الاستيراد بدون تحويل عملة - مع عدم إحكام الضبط على بورسعيد كمدينة حرة - آثار سالبة واضحة حيث تحولت نسب متزايدة من مدخرات المصريين في الخارج عن القناة الطبيعية وهي البنوك المصرية واتجهت لتمويل تجارة الاستيراد في كثير من السلع الاستهلاكية الترفيهية متصاعدة الأسعار والمحملة بهوامش ربح مبالغ فيها.

10. اختلال العلاقة بين الإنتاج المحلي والصادرات والواردات مما أدى إلى جمود الإنتاج المحلي وعدم تزايده بمعدلات تواكب معدلات ارتفاع الأسعار - فقد كان معدل الزيادة في الإنتاج 8.5% وفق أحسن التقديرات بينما كان معدل ارتفاع الأسعار ما يقرب من 30%-، ومن ثم انحدرت القدرة التصديرية للاقتصاد المصري، واتجهت الواردات بالتالي إلى التصاعد بشكل مستمر.

11. اختلال هيكل الصناعة المصرية بإقامة صناعات لا تأخذ في الاعتبار العائد الاقتصادي الصافي والآثار غير المباشرة على القطاعات الأخرى مما يؤدي إلى

ارتفاع تكلفة المنتجات مع عدم مسايرها لمستويات الجودة العالمية. وقد ساعد هذا على خلق طاقة عالية للتضخم كانت نتيجتها النهائية في كثير من الحالات هي تحول الصناعة المصرية إلى الاستيراد للحصول على الآلات وقطع الغيار ومستلزمات الإنتاج بأسعار تعكس التضخم العالمي الأمر الذي جعل الصناعة المصرية في ذاتها مستوردة للتضخم.

12. اتجاه معدلات متزايدة من الاستثمارات إلى قطاعات الخدمات والمرافق لتعويض القصور الشديد الذي شابها فيما قبل الأمر الذي جعل معدلات النمو في القطاعات السلعية أقل منها في قطاعات التوزيع والخدمات.

13. الانفجار الاستهلاكي وتزايد المنفق على الاستهلاك وعدم نمو القدرة الادخارية بنفس الدرجة. إن الضغط الاستهلاكي إذ لا يقابله إنتاج محلي لا يجد سبيلاً للإشباع إلا من خلال الاستيراد. وقد ساهمت الدولة في هذا بقدر وافر إذ اتجهت إلى الاستيراد لسد فجوات الطلب على السلع التموينية المحلية بدلاً من دعم الطاقات الإنتاجية المحلية[على سبيل المثال استيراد الملابس الجاهزة والصابون والمعلبات والأغذية المحفوظة ومنتجات الألبان مع وجود طاقات إنتاجية معطلة في الصناعات الغذائية وصناعات الغزل والنسيج]. كذلك كان لدخول القطاع الخاص في الاستيراد أثرا واضحا في زيادة الميل للاستيراد بدلا من الإنتاج المحلي. وحتى مشروعات الانفتاح التي تمت برؤوس أموال أجنبية وعربية والمشروعات المشتركة فقد اتجهت في الأساس إلى مجالات الخدمات (فنادق، تجارة، بنوك) والقليل الإنتاجي منها انحصر في صناعات استهلاكية خفيفة لا تضيف كثيراً إلى القاعدة الإنتاجية الوطنية.

14. ضعف الميل إلى الادخار في السلوك الاقتصادي للمواطن المصري. وبرغم كل الحوافز التي رصدتها الدولة لزيادة المدخرات برفع أسعار الفائدة على شهادات الاستثمار وغيرها من الأوعية الادخارية، وتنافس الجهاز المصرفي في خلق

وتطوير أوعية ادخارية جديدة، إلا أن الميل إلى الاستهلاك لا يزال هو النمط الغالب. وقد ساهمت الدولة نفسها والقطاع العام في تنمية الطلب الاستهلاكي من خلال اتجاه شركات القطاع العام التجاري للتسابق في منافسة القطاع الخاص لاستيراد سلع كمالية ترفيهية وعرضها بأسعار منخفضة نسبيا مما يخلق لدى المواطنين اتجاهات استهلاكية جديدة.

15. كما اتجهت الدولة لتشجيع الاستهلاك بالتوسع في إنشاء منافذ للتوزيع للسلع الاستهلاكية الأمر الذي يزيد من فرص المواطن للحصول على كميات أكبر من نفس السلع مما يزيد عن حاجته وهذا يؤدي إلى زيادة الاستهلاك وتستمر بذلك الحلقة المفرغة من الاضطرار لزيادة الاستيراد وزيادة الدعم للأسعار وهكذا.

16. اختلال توزيع العبء الضريبي إذ يقوم الهيكل الضريبي بدرجة كبيرة على أساس الضرائب غير المباشرة التي يتحمل عبئها في النهاية المستهلكون من خلال قيام التجار والمستوردون بإزاحتها إليهم عن طريق إضافتها إلى أسعار البيع. ويلاحظ أنه خلال الفترة من 1973 حتى 1979 لم يتغير الوضع كثيراً فقد كانت الضرائب المباشرة تمثل 22.6% من إجمالي حصيلة الضرائب زادت إلى 24.6% بينما ظلت الضرائب غير المباشرة تمثل الجانب الأكبر من الحصيلة الضريبية حيث انخفضت من 77.4% إلى 75.4%[1].

رحلة مع الوزارة

تلك كانت حالة مصر واقتصادها في الفترة التي عينت فيها وزيرا، وفي صبيحة يوم الرابع والعشرين من أكتوبر 1977 جاءني اتصال هاتفي من القاهرة وأنا في مكتبي بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت. وكان

---

1 محمد حسن فج النور، كرجع سابق، ص 11.

المتحدث اللواء محمد نبوي إسماعيل مدير مكتب السيد/ ممدوح سالم يخبرني بأنني قد عينت وزيراً في الحكومة الجديدة التي شكلها سيادته طالباً مني الحضور فوراً إلى القاهرة للمشاركة في مراسم أداء اليمين الدستورية أمام الرئيس محمد أنور السادات.

وتركت الأسرة في الكويت وعدت في اليوم التالي مباشرة لأجد أن الحكومة قد أدت اليمين الدستورية فعلاً في ذات الصباح، وكان علي أن انتظر فرصة مناسبة يتحدد فيها موعد أؤدي فيه اليمين، وتم ذلك بعد عدة أيام قليلة حيث كان الرئيس السادات مغادراً القاهرة في زيارته الشهيرة إلى النمسا والتي التقى فيها المستشار النمساوي برونو كرايسكي والذي يقال أنه أوحى خلالها إلى الرئيس بفكرة المبادرة والذهاب إلى القدس والتي تمت بعد ذلك بحوالي شهر في يوم من أيام نوفمبر 1977. وكان أن أديت اليمين الدستورية في قاعة الرئيس بمطار القاهرة يوم 29 أكتوبر[1].

وحتى وصولي من الكويت إلى القاهرة لأنضم إلى تشكيلة الوزارة الجديدة لم أكن أعلم ما هي الوزارة التي توليتها، وعلمت ذلك عند وصولي إلى مطار القاهرة حيث أخبرني بعض من استقبلني أنني عينت وزيراً للدولة! وكان علي أن أنتظر حتى المساء حين التقيت السيد/ ممدوح سالم رئيس مجلس الوزراء لأستفسر منه عن المقصود بحكاية وزير الدولة، ولأعلم منه أنه قد اختار ثلاثة وزراء دولة أنا واحد منهم والآخرين هما المرحوم أ.د. نعيم أبو طالب وأ.د. بطرس غالي لكي نشكل ثلاثتنا " مجموعة فكرية "Think Tank تساند رئيس مجلس الوزراء وتقدم له الخبرة المتخصصة في مجالات محددة.

---

1 وقد تصادف أيضاً أن أؤدي اليمين الدستورية مرة أخرى منفرداً حين اشتركت في وزارة الدكتور مصطفى خليل في أكتوبر 1978 حيث كنت خارج مصر حين أدت الوزارة اليمين الدستورية، وقد أديت اليمين أمام الرئيس السادات في استراحة القناطر الخيرية وأداها معي كل من الدكتور مصطفى الحفناوي وزير الإسكان والسيد/ جمال الناظر وزير الدولة للتعاون الاقتصادي.

وقد أشار د. بطرس غالي إلى هذا الموقف في كتابه" طريق مصر إلى القدس"[1] على النحو التالي" وعرفت من الصحف أن الوزارة الجديدة ستضم ما يقرب من ثلاثين وزيراً لكل منهم وزارة محددة، وثلاثة وزراء دولة بلا حقيبة، وهم أنا واثنان آخران. في يوم الأربعاء 26 أكتوبر 1977 توجهت إلى قصر عابدين لأداء اليمين. كان قصر عابدين هو المقر الملكي للملك فؤاد والملك فاروق. وكانت قاعاته الواسعة تلمع بالديكورات المذهبة. ووجدتني أصافح عدداً كبيراً من الأشخاص الذين لا أعرفهم واحتميت بزميليّ الجديدين، الدكتور نعيم أبو طالب الأستاذ بكلية الهندسة جامعة الإسكندرية، والدكتور علي السلمي الأستاذ المساعد بكلية التجارة جامعة القاهرة. قال الدكتور السلمي إنه سيكون مسئولاً عن إعادة هيكلة الإدارة المصرية، وقال الدكتور نعيم إنه مسئول عن معالجة الجانب الفني لشتى المشاكل. كان هناك شيء واحد واضح: إن اختصاصاتنا كوزراء بلا حقيبة غير واضحة"[2].

وكان أن طلب منا سيادته أن نحدد المجالات التي نهتم بها وأصدر قراراً بتحديد اختصاصاتنا على النحو التالي[3]:

1. يتولى الدكتور بطرس غالي متابعة تعميق مفهوم الاشتراكية الديمقراطية، والاتصال بالأحزاب والمنظمات السياسية الأجنبية، والتكامل المصري السوداني، والاتصال مع المنظمات الدولية غير الحكومية والجمعيات العلمية الدولية.

---

1 بطرس بطرس غالي، طريق مصر إلى القدس، مركز الأهرام للترجمة والنشر، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 1997، ص 16-17.

2 إشارة د. بطرس غالي تحتاج إلى تصويب حيث لم أكن حاضراً أداء اليمين في قصر عابدين لوصولي متأخراً من الكويت، ولكن مضمون إشارة د. بطرس صحيحة وقد دار حولها حوار طويل بيننا نحن وزراء الدولة الثلاثة والتقينا السيد/ ممدوح سالم وعرضنا عليه تصوراتنا وكان أن وافق عليها وأصدر قراره بتحديد اختصاصاتنا على النحو الذي اقترحه كل منا.

3 حسب تصريح أدلى به الدكتور محمد حافظ غانم نائب رئيس الوزراء ووزير شئون مجلس الوزراء ونشر في الأهرام يوم 4 نوفمبر 1977.

2. يتولى الدكتور نعيم أبو طالب مهام التعرف على الخطوط الرئيسية للخطة الخماسية للدولة، وأسلوب متابعة ومراقبة تنفيذها وما يتطلبه ذلك من رسم سياسات عامة تساعد أجهزة التنفيذ على تحقيق أهداف الخطة على الوجه الأكمل، وكذلك اقتراح أسلوب لقيام الوزارات والمحافظات والأجهزة المحلية بالمشاركة الفعلية وبنصيب أكبر في اتخاذ القرارات. كما يعهد إلى سيادته إجراءات البحث والتحليل وإيجاد الحلول المناسبة لبعض المشاكل العامة ذات التأثير الفعال في الحياة اليومية للمواطنين مما يؤدي إلى راحتهم ويساعد على زيادة الإنتاج وتشجيع الاستثمار لرؤوس الأموال.

3. يعهد إلى الدكتور علي السلمي بحث القضايا العامة للتطوير الإداري في القطاعين الحكومي والعام وتحديد المشكلات الأساسية التي تحد من كفاءة الإدارة، واقتراح السياسات الرئيسية للتنمية الإدارية وكذلك تخطيط الثورة الإدارية والإعداد لتنفيذها بواسطة الأجهزة والوزارات المعنية، متابعة تقدم التنفيذ، وتقييم الإنجازات المحققة وإعداد الدراسات والاستشارات الخاصة بالتنمية الإدارية.

وبدأت عملي ضمن وزارة ضمت نخبة من أعلام مصر قل أن تتكرر في تشكيلة وزارية أخرى، وقد أوردت التشكيل الكامل للوزارة في ملحق هذه المحطة.

قضايا محورية على طريق التنمية [الثورة] الإدارية

شاع في تلك الفترة التي توليت فيها مهام وزير التنمية الإدارية تعبير "الثورة الإدارية"[1] والذي أطلقه الرئيس السادات رحمة الله عليه تعبيراً عن رغبته في إحداث تغيير شامل في هياكل وأساليب الإدارة من أجل التيسير على المواطنين ورفع كفاءة الأداء. وقد تركزت اهتماماتي أثناء تحملي تلك المسئولية في عدد من القضايا المحورية سأعرض لكل منها بإيجاز فيما يلي:

---

1 أرفق في ملحق هذه المحطة وثيقة " الثورة الإدارية" التي أعددتها ووافق عليها مجلس الوزراء وكانت أساساً في توجيه عمل وزارة الدولة للتنمية الإدارية.

تطوير الأداء ورفع كفاءة الإدارة في شركات القطاع العام

الركائز الفكرية لبرنامج تطوير القطاع العام

كان برنامج تطوير أداء ورفع كفاءة القطاع العام الذي حاولت تنفيذه ينطلق من مجموعة ركائز فكرية تمثلت فيما يلي:

1. يمثل القطاع العام قلب الاقتصاد الوطني في مصر حيث تتركز فيه استثمارات زادت عن المائة مليار جنيه[1]، فضلاً عن تراكم مخزون هائل من الخبرات الفنية والإدارية أنفق عليها مبالغ طائلة في عمليات التدريب والتنمية وإكساب الخبرة لا يمكن تكرارها أو تعويضها بسهولة.
2. رغم التوجه نحو إعمال آليات السوق وبدأ محاولات لطرح جانب من رؤوس أموال بعض شركات القطاع العام للملكية الخاصة[2]، إلا أن استمرار القطاع العام متحملاً الجانب الرئيسي في تنفيذ خطط وبرامج التنمية الاقتصادية هو أمر لازم لا يمكن التفريط فيه.
3. أن الإبقاء على القطاع العام والتأكيد على استمراره لا ينبع من أسباب عقائدية، وإنما يصدر عن اقتناع موضوعي بقدرته على الإسهام في برامج التنمية بما يتوفر له من طاقات إنتاجية وموارد وأصول لا يتوفر مثلها لشركات القطاع الخاص. كما أن الفترة اللازمة لنمو القطاع الخاص كي يصل إلى مستوى التراكم الرأسمالي المتاح للقطاع العام ستكون طويلة وغير مضمونة النتائج.
4. أن شركات القطاع العام وإن كانت مملوكة للدولة، إلا أنها يجب أن تخضع لمعايير ومفاهيم الإدارة السليمة. وينبغي أن يتوفر لها الكوادر الإدارية ذات الخبرة والصلاحية وتتاح لها الفرص لحرية الحركة واتخاذ القرارات، على أن تحاسب بالنتائج.

---

1 يشير هذا الرقم إلى الحالة في 1977.

2 درجت الحكومة في سنوات السبعينيات على إدراج مبلغ يقترب من 50 مليون جنيه في الموازنة العامة للدولة كحصيلة متوقعة لبيع بعض شركات القطاع العام خاصة من شركات قطاع الصناعات الغذائية.

5. أن الإشراف على شركات القطاع العام من جانب الجهات الحكومية المختلفة سواء الوزارات المعنية أو أي تنظيمات فوقية مثل المؤسسات العامة أو الشركات القابضة وغيرها ينبغي أن ينحصر في حدود دور المالك وليس المدير. بمعنى أن جهات الإشراف تتولى صلاحيات الجمعية العامة الممثلة لحقوق الملكية فقط من دون أن تتدخل في إدارة الشركات التي يجب أن تنحصر في مجالس الإدارة والقيادات التنفيذية للشركات.

فلسفة التطوير المقترح للقطاع العام

كانت فلسفتنا عن تطوير القطاع العام تتسع لقبول دوراً متزايداً للقطاع الخاص باعتباره شريكاً في مسئولية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وليس بديلاً أو وريثاً للقطاع العام. كذلك لم تكن تلك الفلسفة تؤمن بأسلوب القوالب الجامدة واللوائح الموحدة والقواعد العامة التي يجب على جميع شركات القطاع العام الالتزام بها بغض النظر عن اختلاف أنشطتها وتنوع مجالات عملها وتباين ظروف وأوضاع كل منها. بل كانت فلسفة تنادي بضرورة تحرير شركات القطاع العام بحيث يكون لكل شركة حرية تامة في تنظيم أوضاعها وترتيب آليات العمل بها وتحديد نظمها الإدارية والتقنية والتسويقية، ومباشرة كافة الاختصاصات المعتادة للإدارة المحترفة في شركات الأعمال بغض النظر عن كونها مملوكة للدولة. كانت فلسفتنا في تطوير القطاع العام تبشر بضرورة فصل الملكية عن الإدارة.

من جانب آخر، كان برنامج تطوير أداء ورفع كفاءة القطاع العام يهدف إلى منح شركات القطاع العام كل المزايا والإعفاءات الضريبية والجمركية التي تتمتع بها شركات القطاع الخاص والشركات المشتركة وشركات قطاع الاستثمار، في نفس الوقت وقف كل أشكال الدعم غير المبرر والمساندة غير المحدودة والمعاملة الاستثنائية التي كانت تحصل عليها من الدولة باعتبارها المالك المسئول عنها. كان الهدف هو إقامة نوع من التوازن بين القطاع العام والقطاع الخاص [والمشترك وقطاع الاستثمار] حتى يمكن أن تنشأ حالة صحية من التنافسية الموضوعية لصالح الاقتصاد الوطني.

المحاور الرئيسية لبرنامج تطوير القطاع العام

تضمن برنامج تطوير القطاع العام عدداً من المحاور تهدف إلى التعامل مع المشكلات والقضايا التي يعاني منها وإعداده للانطلاق إلى مستويات أداء أعلى وأفضل وتأهيله للتعامل بمنطق السوق والتنافس مع القطاع الخاص والاستثماري. وشملت تلك المحاور ما يلي:

1. توفير الاستقرار التنظيمي العام للقطاع من خلال تفعيل وتنشيط المجالس العليا للقطاعات وأماناتها الفنية التي أنشأت بموجب القانون رقم 111 لسنة 1975، وحل المشكلات التي صادفتها في التطبيق العملي.
2. تصويب الهياكل المالية للشركات ومعالجة الاختلال التي تعاني منه لقصور رؤوس الأموال أو تضخم المديونيات والخسائر المتراكمة.
3. حل مشكلات المخزون السلعي المتراكم ووضع أسس سليمة لإدارة المخزون بالتنسيق بين سياسات وبرامج الإنتاج والتسويق وتطوير وتحديث التقنيات الإنتاجية والتسويقية وتطوير نظم الإدارة.
4. حل مشكلة الطاقات الإنتاجية العاطلة ومعالجة أسبابها .
5. مراجعة هياكل الموارد البشرية بالشركات والعمل على إعادة هيكلتها بما يحقق التناسب بين أعداد وكفاءات العاملين ومتطلبات الإنتاج، والقضاء على مظاهر البطالة المقنعة والعمالة الزائدة، وضبط تكلفة العمل باعتبارها من المكوّنات الرئيسية لتكلفة الإنتاج.
6. تنشيط الوظائف الإستراتيجية في إدارة شركات القطاع العام بالتركيز على مفاهيم التخطيط الإستراتيجي وتخطيط التسويق وتنمية الموارد البشرية وتطوير العلاقات مع العملاء، والسعي إلى اكتشاف وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية للشركات.

7. تحريك المشروعات تحت التنفيذ والتي تمثل استثمارات معطلة وغير منتجة، والسعي إلى تدبير الاستثمارات والموارد اللازمة لإنهاء تلك المشروعات وإدخالها في حيز التشغيل.
8. تأكيد المعايير الاقتصادية والإدارية السليمة في تحديد سياسات وقرارات وتوجهات شركات القطاع العام والتخلي عن اعتبار المعايير السياسية كأساس في توجيهها.
9. تأكيد الأسس الاقتصادية وشروط التنافسية في التعامل بين شركات القطاع العام بعضها البعض، وكذا في تأسيس علاقاتها وتعاملاتها مع أجهزة الدولة المختلفة.

بعض التوجهات الرئيسية لتطوير القطاع العام

كان التوجه الرئيسي في برنامج تطوير القطاع العام هو التعامل المباشر مع ما تصورنا أنه المشكلة الحقيقية لهذا القطاع وهي " طبيعة تنظيم القطاع العام وعلاقته بالأجهزة الحكومية ممثلة المالكين "وما أدت إليه هذه العلاقات من اختلاط وتداخل في الأدوار بين متطلبات ومقومات الإدارة وبين حقوق الملكية، وكذلك ما نشأ عن هذه العلاقات من استبدال بمصادر وقوى الضغط الطبيعية – التي تعمل في إطارها منظمات الأعمال عادة– مصادر وقوى مصطنعة تتمثل في أنواع من التوجيه الإداري والقرار السياسي وهياكل إشرافية فوقية لا توفر للإدارة مصادر التأثير والتوجيه اللازمة لتحقيق الفعالية والكفاءة. إن مشكلة القطاع العام في رأينا كانت تتمثل بالدرجة الأولى في عزله عن قوى السوق الحقيقية وإبعاده عن التفاعل معها مستنداً إلى مصادر قوته التنافسية، وتم استبدال بتلك القوى الطبيعية أشكال مصطنعة من مصادر التوجيه والتأثير تتمثل في النهاية كونها قرارات يصدرها موظفون لا يلتزمون بديناميكيات السوق ومتطلبات التنافسية.

وللتعامل مع تلك المشكلات تضمن برنامج التطوير التوجهات التالية[1]:

1. إلغاء تبعية شركات القطاع العام للوزارات والاقتصار على التعبير عن مصالح وتوجهات تلك الوزارات من خلال تمثيلها في المجالس العليا للقطاعات.
2. تأكيد الأسس والمبادئ التنظيمية الرئيسية التي احتواها القانون رقم 111 لسنة 1975والتي تؤكد استقلال إدارة شركات القطاع العام وانحصار السلطة والمسئولية الإدارية في مجالس الإدارة. فقد نص القانون على أن يتولى إدارة الشركة التي يساهم فيها شخص عام برأسمال أياً كان مقداره مع رأسمال مصري خاص مجلس يكون حده الأدنى سبعة ولا يزيد عن أحد عشر، ويكون لذلك المجلس جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي تحقق أغراض الشركة وعليه على وجه الخصوص إعداد الخطة العامة للشركة والخطط التنفيذية وتدبير الموارد اللازمة لتمويل العمليات الجارية للشركة، كذا إجراء الإحلال والتجديد، ووضع هيكل التنظيم الإداري والهيكل الوظيفي للشركة إلى جانب وضع قواعد ونظم العمالة والتدريب، واللوائح الداخلية وذلك من دون التقيد بالنظم الحكومية وبما يتناسب مع ظروف الشركة الإدارية والمالية والإنتاجية والتسويقية وطبيعة نشاطها.

كما أكد القانون الدور الرئيسي والمحوري لمجلس إدارة الشركة بأن نص على أن " يتولى مجلس إدارة الشركة أو رئيس مجلس الإدارة بحسب الأحوال الاختصاصات المنصوص عليها في القوانين واللوائح لمجلس إدارة المؤسسة العامة [الملغاة] أو رئيس مجلس إدارتها بالنسبة للشركات التابعة لها ".

3. تفعيل الجمعيات العمومية للشركات والتي نص عليها القانون وأسند إليها اختصاصات المالك من حيث إقرار الميزانية وحسابات الأرباح والخسائر

---

1 تقتضي الأمانة العلمية الإشارة إلى أن هذه التوجهات لم تجد فرصتها الكافية للتحقق، وإن كانت مثلت الأساس الذي قام عليه القانون 203 لسنة 1991.

وتوزيع الإرباح، والنظر في تقرير مجلس إدارة الشركة، وإقرار مشروع الخطة العامة للشركة، وتعديل نظام الشركة وإطالة مدها أو تقصيرها، وزيـادة رأس المال أو تخفيضه في الحدود التي نص عليها القانون، والترخيص باستخدام المخصصات في غير الأغراض المخصصة لها، واقتراح تصفية أو إدماج الشركات أو تقسيمها على أن تعتمد تلك الاقتراحات من المجلس الأعلى للقطاع. كما أجاز القانون للجمعية العمومية تنحية رئيس وأعضاء مجلس الإدارة كلهم أو بعضهم على أن يكون ذلك بأغلبية ثلثي أصوات أعضاء الجمعية.

4. تفعيل دور المجالس العليا للقطاعات وحفزها على التنسيق بين الشركات وتحقيق التكامل بينها وتأكيد تحقيقها للأهداف المحددة لها وذلك من خلال تقرير الأهداف العامة والخطط والسياسات العامة التي تتفق وتوجهات الدولة، ومن دون تدخل في شئون الشركات التنفيذية.

5. تصويب تشكيل المجالس العليا للقطاعات وتنسيق الشركات الداخلة في نطاق كل مجلس وفق المنطق الذي قصد إليه القانون رقم 111 لسنة والذي نص على أن " ينشأ بقرار من رئيس الجمهورية مجلس أعلى لكل قطاع يتكون من مجموعة متشابهة أو متكاملة من شركات القطاع العام أو من الشركات العاملة في مجالات متصلة، ويجوز أن يشمل نطاق القطاع المؤسسات العامة التي تمارس نشاطها بذاتها والهيئات العامة والجمعيات التعاونية التي يتصل مجال نشاطها بمجال نشاط القطاع". [1] وتطبيقاً لهذا النص كان من المتصور مثلاً أن ينشأ قطاع يضم كافة الشركات والمؤسسات والهيئات العاملة في مجالات تتصل

1 جاء تشكيل أغلب القطاعات على أساس نوعي يماشي التنظيم النوعي للمؤسسات العامة الملغاة مما أفقد أهدر المنطق الرئيسي للتنظيم القطاعي.

بالقطن من أول مرحلة الزراعة مروراً بالحليج والغـزل والنسـيج وصـناعة الملابس الجاهزة وغيرها من المنتجات التي يعتبر القطن خامة رئيسية بها، وكذا شركات تجارة القطن وتصديره والبنوك وشركات النقل فيما يخـص اتصـالها بعمليات القطن. ولكن التشكيلات الفعلية للقطاعات جاءت على نمط التنظيم النوعي للمؤسسات العامة الملغاة كما يتضح من البيان التالي:

رقم	القطاعات	رقم	القطاعات	رقم	القطاعات
1	قطاع الصناعات الغذائية	9	القطاع المصرفي	17	قطاع الزراعة والري
2	قطاع الغزل والنسيج والملابس	10	قطاع التجارة الخارجية	18	قطاع التعاون والائتمان الزراعي
3	قطاع الصناعات الكيماويـة	11	قطاع القطن	19	قطاع الإنتاج الحيواني
4	قطاع الصناعات المعدنية الأساسية ومنتجاتها	12	قطاع التأمينـات	20	قطاع السياحة والنقل الجوي
5	قطاع التعدين	13	قطاع النقل الداخلي	21	قطاع الـدواء
6	قطاع البتـرول	14	قطاع النقل البحري	22	قطاع الورق والطباعة والنشر
7	قطاع الإنتـاج الحربي	15	قطاع الإسكان والمرافـق	23	قطاع الثقافة والإعـلام
8	قطاع الكهربـاء	16	قطاع التشييد والبنـاء	24	قطاع الخدمات الصحيـة

6. ويترتب على إعادة تشكيل القطاعات إعادة النظر في تشكيل مجالسها العليـا بحيث لا يكون من الضروري أن يضم المجلس الأعلى للقطاع في عضويته جميع رؤساء مجالس إدارة الشركات والوحدات الداخلة في نطاقه والأعضـاء مـن

ذوي الخبرة وممثلي الوزارات إذا زاد العدد عن الحد العملي الذي يحقق فعالية المجلس ولا يعوق أعماله. فقد تراوح عدد أعضاء المجالس العليا للقطاعات بعد تطبيق القانون 111 لسنة 1975 بين 12 عضوا في مجلس قطاع التأمين التجاري و 72 عضواً في مجلس الزراعة والري، بينما بلغ متوسط عـــدد الأعضـــاء في المجالس كلها 32 عضواً.

7. تعديل تشكيل المجلس الأعلى للقطاع بحيث تكون رئاسته بالاختيار مـــن بـــين أعضاءه وأن يكون متفرغاً، وبذلك يتم الخروج عن الشكل التقليدي الـــذي جعل رئاسة المجالس العليا للقطاعات للوزراء المعنيين بها بحيث أصبحت نتيجـــة لذلك مجالس إدارية تقليدية غير منتظمة في الاجتماعـــات ولا تمـــارس فيهـــا العمليات الإدارية الإستراتيجية التي يتقنها المـــديرون المحترفـــون، وخضـــعت لتوجهات الوزراء السياسية. وقد ترتب على إنشاء القطاعات على الأســـاس النوعي كما ذكرنا أن بلغ عددها أربعة وعشرين مجلساً وكان بعض الوزراء يـــرأس خمسة مجالس عليا للقطاعات التابعة لهم كما كان الحال مع وزير الصناعة مثلاً.

8. إطلاق حرية الإدارة وتأكيد توجهها بالسوق في كافة فعاليتها، وإنهـــاء عزلـــة شركات القطاع العام عن قوى السوق المحلية والخارجية وتفاعلاتهـــا، وإلغـــاء النظم والآليات المصطنعة لتحل محلها آليات طبيعية تعكس أوضـــاع الســـوق وحالات العرض والطلب والقيم الحقيقية لمنتجات ونتائج شـــركات القطـــاع العام. ويتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية اتخاذ الخطوات التالية[1]:

8.1. إعلان شركات القطاع العام شركات مساهمة مصرية يسري عليها قانون

---

1 لم تتحقق هذه الإستراتيجية خلال فترة عملي وزيراً للتنمية الإدارية، وإن كانت قد وضعت الأساس لما تحقق بعد ذلك بإصدار القانون رقم 203 لسنة 1991 وإطلاق حرية شركات قطاع الأعمال العام للتحول تحت إطار قانون الشركات المساهمة رقم 159 لسنة 1981.

الشركات المساهمة، ومن ثم إنهاء أول مظهر للاصطناع والانعزالية كونها تخضع لقانون خاص بشركات القطاع العام.

8.2. تقويم أصول وخصوم شركات القطاع العام وتقسيم رؤوس أموالها إلى أسهم تسجل في سوق الأوراق المالية ويجري عليها التعامل وفق القواعد والنظم السارية على الشركات المساهمة. و يسمح هذا الإجراء بتدبير مصادر للتمويل من خلال ما قد يقرره مجلس إدارة كل شركة وتقره الجمعية العمومية.

8.3. إلغاء تبعية شركات القطاع العام للوزارات وتحررها نهائياً من بيروقراطية الجهاز الحكومي.

8.4. إلغاء التنظيمات الفوقية التي تقيد حركة الشركات، وتفعيل منطق المجالس العليا للقطاعات أو أي تنظيم مشابه يحقق أهداف التنسيق والمساندة الإستراتيجية من دون التدخل في شئون الإدارة التنفيذية للشركات.

8.5. إعادة تشكيل مجالس الإدارة والجمعيات العمومية للشركات حسب ما نص عليه قانون الشركات المساهمة.

8.6. إنهاء احتكار الجهاز المركزي للمحاسبات لوظيفة مراقب الحسابات الخارجي وإشراك مراقبين من خارجه في أعمال مراجعة حسابات الشركات.

8.7. إنهاء علاقة شركات القطاع العام بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وغيره من أجهزة الرقابة الحكومية إلا فيما تنص عليه القوانين العادية السارية ومما ينطبق على شركات المساهمة.

9. النظر في توحيد الجهة المالكة لرؤوس أموال شركات القطاع العام، وقد طرح اقتراح في ذلك الوقت بمناسبة التفكير في إنشاء بنك الاستثمار القومي بأن يكون هذا البنك هو المالك والمدير لمحفظة الاستثمارات التي تملكها الدولة في شركات القطاعين العام والمشترك.

10. تطوير المجالس العليا للقطاعات بحيث تصبح وسيلة للتنسيق والترشيد وإعادة تحديد دور الأمانات الفنية باعتبارها أجهزة فنية على مستوى عالي من الخبرة والكفاءة للقيام بالدراسات المعاونة للمجالس القطاعية في أداء دورها. وكذلك لخدمة الشركات والجمعيات العمومية وأجهزة التخطيط والرقابة في الدولة.
11. تطوير الجمعيات العمومية لكي تصبح أدوات رقابية فعالة ومصدراً للتوجيه والتقييم، ومركزاً هاماً لاتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى الشركة.
12. تطوير قانون العاملين بالقطاع لكفالة الحرية للإدارة في وضع نظم وضوابط التشغيل الاقتصادي للقوى العاملة، وهيئة مناخ صحي لتنمية علاقات العمل الإيجابية وشحذ الحوافز والمبادرات من جانب العاملين للارتفاع بالكفاءة الإنتاجية والتغلب على مشكلات الإنتاج.
13. تحقيق المزيد من الانفتاح الإداري وتعميق مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج كأسلوب تؤتمن فيه الإدارة على إنجاز الأهداف القومية ومساءلتها على النتائج مع تحريرها تماماً من الإجراءات الشكلية والتدخل في أعمالها من جهات خارجية. بحيث لا تتقيد في أعمالها وقراراتها إلا بالضوابط والنظم العامة وفي حدود متطلبات التخطيط القومي والتنسيق الضروري بين مختلف القطاعات والوحدات الإنتاجية.

مقترحات لعلاج مشكلات شركات القطاع العام الصناعية

كان محور رئيسي في إستراتيجية الثورة الإدارية هو التعامل مع قضايا القطاع العام وعلى وجه الخصوص القطاع الصناعي نظراً للدور المهم الذي يقوم به في توفير احتياجات المجتمع وخلق فرص العمل. وكانت شركات القطاع العام الصناعية تعاني من مشكلات متعددة وتطرح لها حلولاً ، كما كانت هناك أفكار ومقترحات لتطوير أوضاع الشركات الصناعية كانت محل دراسة منا على النحو التالي:

1. **بالنسبة لمؤشرات الأداء والإنتاجية**

تطالب بعض الشركات بمراعاة استبعاد آثار المتغيرات الخارجة عن إرادتها وأهمها الزيادات الحتمية في الأجور وتغير أسعار عناصر التكلفة مع ثبات أسعار البيع، وذلك عند تحديد النقط التي تصرف على أساسها المكافآت التشجيعية الجماعية[1].

2. **بالنسبة لظاهرة عجز السيولة النقدية وتراكم الفوائد المستحقة للبنوك والشركات الخاسرة**

كانت الحلول المقترحة لعلاج تلك المشكلات تتبلور في معالجة اختلال الهياكل التمويلية للشركات عن طريق مساهمات من وزارة المالية في شكل زيادات في رؤوس أموال الشركات، وإطلاق حرية مجالس إدارة الشركات في تخطيط السياسة السعرية للمنتجات، وإعادة النظر في سياسة توزيع الأرباح والسماح بتكوين احتياطات لدعم المراكز المالية للشركات، وأن تقوم وزارة المالية بسداد المستحق للشركات طرف صندوق الودائع والتأمينات.

3. **تطوير دور وزارة الصناعة**

كانت مقترحاتنا لتطوير دور وزارة الصناعة بالنسبة للشركات الصناعية التابعة لها أن تتحول إلى جهاز للتخطيط الإستراتيجي للتنمية الصناعية وإجراء الدراسات الأساسية لرصد حالة الصناعة المصرية وتقويم أداء القطاعات والشركات الصناعية المختلفة، ورسم خطط وبرامج التطوير والتحديث، وتقديم المساندة التقنية والإدارية والدعم اللوجيستي للشركات.

كما كان من المتصور أن تقوم وزارة الصناعة بإنشاء مركز وطني للمعلومات الصناعية، وأن تنشئ مراكز ومؤسسات للبحث والتطوير في مختلف مجالات الصناعة.

---

1 لم تكن وزارة الصناعة تؤيد هذا الطلب باعتبار أن جميع المتغيرات الخارجة عن إرادة الشركة تؤخذ في الحسبان عند منح نصيب العاملين في الأرباح وكذلك في تطبيق نظم الحوافز، وكانت الوزارة ترى أن يستمر منح المكافآت الجماعية على أساس مؤشرات الأداء والإنتاجية لتكون حافزاً للشركات على رفع الإنتاجية واستيعاب آثارها.

إعادة هيكلة وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة

كانت القضية الثانية في ترتيب الأولويات هي وضع تصور شامل لإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة بهدف رفع كفاءته وتحويله إلى آلية مساعدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وأركز في هذا المجال على مجموعة من التوجهات التي كنت – ولا أزال – أراها مهمة وفعالة ومطلوبة لإحداث التطوير المستهدف في جهاز الدولة الإداري[1].

التوجهات الرئيسية لبرنامج إعادة هيكلة وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة

1. إحداث تغيير جذري شامل في مجمل الجهاز الإداري للدولة وفي إطار إستراتيجية جديدة تعكس الدور الجديد للدولة في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي والتي أخذت نفسها بها وبدأت في تفعيلها في مجالات الاقتصاد والإنتاج، ويتطلب الأمر أن تصل آثارها إلى منطق العمل الحكومي أيضاً وبذات الدرجة وعلى نفس المساق إن لم يكن أسبق منه.
2. مراجعة صريحة للأهداف والغايات التي تأمل الدولة تحقيقها في مجالات العمل الوطني المختلفة، واستيضاح الدور الذي يمكن لجهازها الإداري القيام به والأنشطة الأكثر تناسباً مع طبيعة الكيان الرسمي، بالمقارنة لما يمكن أن يسند إلى القطاعات الأخرى [القطاع الخاص، القطاع التعاوني، القطاع الأهلي، فضلاً عن القطاع العام بعد تطويره وتحريره] في المجتمع من مسئوليات وأنشطة اعتاد الجهاز الحكومي القيام بها في ظل المجتمع الشمولي ومراحل التخطيط المركزية والتوجيه الإداري لكافة الفعاليات والأنشطة في البلاد.[2]

---

1 استكمالاً لهذا الاهتمام بقضية التطوير الإداري في الدولة واستجابة لنداء الرئيس محمد حسني مبارك في حديثه أمام مجلسي الشعب والشورى في 15 نوفمبر 1997 أعددت في إطار نشاطات الجمعية العربية للإدارة مشروعاً متكاملاً للإصلاح الإداري تم نشره في كتابي – خواطر في الإدارة المعاصرة – والمنشور في سنة 2001 في القاهرة بواسطة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ص225–235 .

2 أزعم أن هذا التفكير الذي طرح في العام 1977 كان سابقاً على مفهوم " الحوكمة" Governance الذي ذاع وانتشر في السنوات الأخيرة ليشير إلى ضرورة مشاركة كافة أصحاب المصلحة Stakeholders في إدارة شئون المجتمع وليس الحكومة بمعناها التقليدي فقط.

3. السماح بنسبة واسعة من حرية الحركة المسئولة ونقل الاختصاصات والصلاحيات إلى ووحدات الحكم المحلي والأجهزة المحلية المختلفة فيما يتصل بإدارة شئون المجتمعات المحلية. وقد كان هذا التوجه يعكس إيماناً عميقاً لدينا بأهمية تفعيل نظام للحكم المحلي يتوفر فيه للوحدات المحلية صلاحيات التمويل المحلي، التشريع المحلي فضلاً عن اللامركزية التامة في إدارة الخدمات ومشروعات التنمية المحلية.

4. تطوير قواعد ونظم العمل في جهاز الدولة الإداري وما يخصص له من موارد وإمكانيات بشرية ومالية وتقنية ومادية، وأن يتناسب حجم ومدى التغيير المطلوب مع النتائج والأهداف المطلوب من ذلك الجهاز تحقيقها في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

5. تركيز دور الوزارات وأجهزة الدولة المركزية في مهام التوجيه الإستراتيجي والتخطيط العام ورسم السياسات والقواعد العامة وتحديد أسس ومعايير وآليات المتابعة والتقويم من المنظور الوطني الشامل لأنشطة وخطط وبرامج ومشروعات التنمية في مختلف المجالات، وما يتطلبه ذلك من توفر الخبرات العلمية والكفاءات الإدارية والتقنية ومصادر المعلومات وأجهزة البحث والتحليل.

6. نقل مهام التخطيط التفصيلي والبرمجة التنفيذية ومباشرة تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات، والإشراف على العمليات الجارية في مختلف المجالات إلى الهيئات والأجهزة والمراكز المتخصصة على المستوى الوطني، وهيئات وأجهزة الوحدات المحلية كل فيما يخصها. وفي ذات الوقت توسيع مجال المشاركة في تنفيذ برامج ومشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لطوائف وهيئات المجتمع المدني[1] بالتوازي مع قدراتها وإمكانياتها البشرية والمادية.

---

1 لم يكن تعبير "المجتمع المدني" شائعاً أو متداولاً في تلك الفترة من أواخر السبعينيات من القرن الماضي، ولكن المقصود به كان متفقاً عليه وهو أن يشارك القطاع الخاص والقطاعين الأهلي والتعاوني في تحمل مسئوليات التنمية مع الدولة.

محاور برنامج إعادة هيكلة وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة

1. تنشيط التوجه نحو نقل اختصاصات الوزارات المركزية إلى المحليات بمستويات متصاعدة مع الأخذ في الاعتبار تأهيل الوحدات المحلية وتدريب القيادات الإدارية بها لضمان الممارسة الصحيحة للاختصاصات المنقولة إليها.
2. إعادة توطين الوزارات المركزية جغرافياً بحيث تتواجد في أنسب الأماكن المتوافقة مع مجالات نشاطها وطبيعة العملاء الأساسيين المتصلين بخدماتها. ومن ذلك مثلاً التفكير في جدوى وجود وزارة الزراعة في الجيزة بدلاً من تواجدها في منطقة زراعية واعدة، وجدوى وجود وزارة البترول في القاهرة بينما مجالات نشاطها الأساسية في مناطق قناة السويس أو الصحراء الشرقية وغيرها من مناطق إنتاج البترول.
3. تبسيط الهيكل العام للجهاز الإداري للدولة بتصفية العدد الهائل من المجالس واللجان العليا وغيرها من التنظيمات الفوقية التي لا تضيف قيمة حقيقية إلى الناتج الوطني بينما تسحب من وقت وجهد الوزراء وكبار القيادات المشاركين فيها.
4. مراجعة قضية التضخم الوظيفي في الجهاز الإداري ووضع أسس نظام فعال للتخطيط الوظيفي يضمن تواجد الأعداد المناسبة من التخصصات والمؤهلات المطلوبة والمتوافقة مع متطلبات الأداء في كل وحدة من وحدات جهاز الدولة.
5. تأكيد التوجه بتخفيض أعداد العاملين في الدواوين العامة للوزارات المركزية تمشياً مع تطوير أدوارها وقصرها على أعمال التخطيط الإستراتيجي والمساندة والمتابعة والتقويم لأجهزة وهيئات التنفيذ المختلفة[1].
6. تأكيد التوجه الذي تبناه السيد/ ممدوح سالم بتقليص حجم الجهاز الحكومي المركزي بتقليل عدد الوزارات من خلال دمج الوزارات المتشابهة أو ذات الصلة. ويلاحظ أن التشكيل الوزاري في أكتوبر 1977 تضمن ما يلي:

---

1 كان السيد/ ممدوح سالم قد بدأ هذا التوجه بقراره ألا يزيد عدد العاملين في ديوان عام أي وزارة عن مائتي [200] من الخبراء والمتخصصين في أمور التخطيط والتوجيه الإستراتيجي، وتيسير نقل الأعداد الفائضة إلى محافظاتهم الأصلية أو إلى أجهزة الحكم المحلي في ذلك الوقت.

وزارات منفصلة ذات حقائب أحادية الاختصاص	وزارات مدمجة ذات حقائب ومتعددة الاختصاصات	وزارات دولة أحادية أو متعددة الاختصاص	وزارات دولة متعددة الاختصاصات
1. التخطيط	1. شئون مجلس الوزراء وشئون السودان	1. الحكم المحلي والتنظيمات الشعبية والسياسية والشباب	1. وزير دولة
2. الخارجيـــة	2. الحربية والإنتاج الحربي	2. الرقابـــة والمتابعة	2. وزير دولة
3. الكهرباء والطاقة[1]	3. الصناعة والبترول والتعدين	3. الشئون الخارجيـــة	3. وزير دولة
4. شئون مجلس الشعب	4. التعليم والدولة للبحث العلمي[2]		
5. العـــدل	5. التجارة والتموين[3]		
6. الصحـــــة	6.الري واستصلاح الأراضي		
7. الماليـــــة	7. الاقتصاد والتعاون الاقتصادي		
8. الداخليـــة	8. الأوقاف ووزارة دولة لشئون الأزهر		
9. القوى العاملة والتدريب المهني	9. الإعلام والثقافـــة		
	10. الزراعة والإصلاح الزراعي والتنمية الريفية		
	11. السياحة والطيران المدني		
	12. الشئون والتأمينات الاجتماعية		
	13. النقل والمواصلات والنقل البحري		
	14. الإسكان والتعمير		

1 استخدم تعبير الطاقة ليشير إلى مجالات الطاقة الجديدة والمتجددة من الرياح والمصادر الأخرى ولكنها لا تعبر عن اختصاص مختلف عن طبيعة عمل وزارة الكهرباء.

2 كانت وزارة التعليم تشمل كافة مستويات وشرائح المنظومة الوطنية للتعليم وكانت تنقسم مـــن قبـــل إلى وزارتي التربية والتعليم العالي، فضلاً عن وزارة دولة للبحث العلمي.

3 كان تعبير التجارة يشمل اختصاصات التجارة الداخلية والتجارة الخارجية.

7. وضع ضوابط حاكمة وحاسمة للإنفاق في الجهاز الإداري المركـزي وترشـيد أسلوب إعداد الموازنات وربطها بمعدلات تنفيذ البرامج الجارية والمشـروعات الاستثمارية[1].

8. تطوير نظم العمل الأساسية في المجالات المالية وشئون الأفـراد والمشـتريات والمخازن ونظم الحفظ والإحصاء. وفي هذا الصدد فقد بـدأت أول محاولـة لتنسيق قواعد البيانات المتكررة في أجهزة الدولة والسعي إلى الربط بينـها في شبكة تعبر عن التوجه الحديث في نظم وقواعد المعلومات. وقد تمت المحاولـة بدعوة ممثلي الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصـاء وهيـئتي التأمينـات الاجتماعية والتأمين والمعاشات ووزارة الداخلية وهي الجهات الأكثر اهتمامـاً بقضية المعلومات من حيث توفر قواعد بيانات بكل منها تتعلـق بـالمواطنين [السجل المدني مثلاً وهيئتي التأمين الاجتماعي والأنشطة والطاقات الإنتاجية في جهاز التعبئة العامة والإحصاء].

9. تعميق المحاولات التي بدأت بتوجيه من السيد/ ممدوح سالم لرصـد المخـزون السلعي الراكد في المخازن الحكومية وتخطيط عملية التصرف فيه وفق برنامج يقوم على تبادل المعلومات بين أجهزة الدولة عن المخزون بكل منها ومحاولـة الاستفادة مما يوجد بتلك المخازن قبل الإقدام على شراء أي شئ.

تطوير وإعادة هيكلة أوضاع الهيئات العامة

تمثل فكرة الهيئات العامة حلاً جيداً لمشكلة تراخي الأداء في المصـالح والإدارات الحكومية وعدم قدرتها على الحركة السريعة والتعامل بمنطق يتوافق ومتطلبـات السـوق حين تتعامل في تقديم خدمات وإدارة مرافق مهمة للمجتمع. من أجل ذلـك دعـا أ.د.

---

1 كنا في هذا الاتجاه أقرب إلى منطق نظام موازنة البرامج والأداء والتي دعا أ.د. عبـد العزيـز حجـازي إلى الأخذ بها وقت أن كان وزيراً للخزانة في عام 1968، وبعد مرور ما يقرب من أربعـين عامـاً تكـررت المحاولة من جانب وزير المالية السابق أ.د. مدحت حسنين ومع ذلك لم تتحقق أي نتائج في هذا الشأن.

عبد العزيز حجازي وأ.د. محمد حلمي مراد أيام كانا وزيرين في حكومة الرئيس عبد الناصر عام 1968 إلى التوسع في استخدام نمط الهيئة العامة كأسلوب من أساليب الإصلاح المالي والإداري. وكان قد صدر قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة بالقانون رقم 61 لسنة 1963 بإصدار قانون الهيئات العامة والذي نص على أنه يجوز " بقرار من رئيس الجمهورية إنشاء هيئة عامة، لإدارة مرفق مما يقوم على مصلحة أو خدمة عامة، وتكون لها الشخصية الاعتبارية".

وتتميز الهيئة العامة عن وحدات الجهاز الإداري للدولة بعدد من الخصائص التي نص عليها القانون المشار إليه، كان الأمل أن تكون مصدراً لحيويتها وقدرتها على الأداء الأعلى كفاءة، ومن أهم تلك الخصائص ما يلي:

1. الهيئة العامة كيان قانوني مستقل وهي شخصية اعتبارية قائمة بذاتها ومنفصلة عن الوزارة أو الجهة الإدارية التي تتبعها.
2. للهيئة العامة أن تتعاقد وتجري جميع التصرفات والأعمال التي من شأنها تحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله [مادة رقم 3 من القانون].
3. تضع الهيئة لوائح داخلية لتنظيم أعمالها تتضمن القواعد التي تتبع في إدارتها والتي يجري عليها العمل في حساباتها وإدارة أموالها، وذلك في حدود الأحكام المنصوص عليها في قانون الهيئات العامة وفي قرار رئيس الجمهورية الصادر بإنشائها [المادة رقم 4 من القانون].
4. يقوم على إدارة الهيئة مجلس إدارة له كل السلطات اللازمة لتسيير أعمالها وإقرار كافة التصرفات التي تحقق الأغراض والأهداف التي قامت من أجلها. ونص القانون في مادته رقم 7 ما يؤكد تفرد مجلس الإدارة بإدارة الهيئة على "مجلس إدارة الهيئة هو السلطة العليا المهيمنة على شئونها وتصريف أمورها واقتراح السياسة العامة التي تسير عليها وله أن يتخذ ما يراه لازماً من القرارات لتحقيق الغرض الذي قامت من أجله وفقاً لأحكام هذا القانون، وفي الحدود التي يبينها قرار رئيس الجمهورية الصادر بإنشاء الهيئة..".

5. يكون للهيئة العامة موازنة مستقلة يجري إعدادها على نمط يتفق وطبيعة نشاط الهيئة ومتطلباتها ومن دون التقيد بالنظم والقواعد الحكومية المتبعة في إعداد الموازنات بأجهزة الدولة، ويكون للهيئة ترحيل فوائض الموازنة من عام إلى آخر.
6. يكون للهيئة حسابات مستقلة في المصارف التي يحددها مجلس إدارتها، وتتعامل الهيئة في كافة احتياجاتها من خلال تلك الحسابات تودع فيها إيراداتها وتسحب منها للصرف على الأنشطة المختلفة.
7. تضع الهيئة الهيكل التنظيمي المناسب ويصدر بقرار من مجلس الإدارة.
8. تضع الهيئة النظم واللوائح والقواعد لتنظيم العمل بها والقرارات المتعلقة بالشئون المالية والإدارية والفنية للهيئة، وكذا اللوائح المتعلقة بتعيين موظفي الهيئة وعمالها وترقيتهم ونقلهم وفصلهم وتحديد مرتباتهم وأجورهم ومكافآتهم ومعاشهم وفقاً لأحكام هذا القانون وفي حدود قرار رئيس الجمهورية بإنشائها بما يتفق وطبيعة نشاطها ومن دون التقيد بالقواعد والنظم الحكومية.
9. كذلك يستفاد من القانون المشار إليه أن رئيس مجلس إدارة الهيئة يكون متفرغاً لإدارتها وأن الوزير المختص له فقط سلطة التوجيه والإشراف والرقابة على الهيئات العامة التابعة له.

تلك الخصائص تبدو كافية في الإطار التجريدي بعيداً عن الواقع العملي لتهيئة الظروف المناسبة لأداء متميز حيث لا يحد الهيئة العامة سوى قدرة وكفاءة المسئولين عنها. ولكن الواقع أوضح أن التطبيق الفعلي لقانون الهيئات العامة قد أفرغه من مضمونه وأهدر تلك الخصائص المتميزة، مما أحال الهيئات العامة إلى أجهزة حكومية تقليدية تعاني من ذات القيود والمعوقات التي تحيط بالجهاز الإداري للدولة من كل جانب. وأوضحت دراسة موقف الهيئات العامة أن قيداً مهماً طرأ على أداءها من خلال أسلوب الوزير المختص في التعامل مع الهيئة ومجلس إدارتها، وأن كثيراً من قرارات مجالس الإدارة كانت تتعطل في التنفيذ نظراً لعدم اعتمادها من الوزير المختص.

كما اتجه التطبيق في مراحل لاحقة إلى التخلص من بعض الشروط التي يفرضها القانون رقم 61 لسنة 1963 في شأن ضرورة وجود رئيس مجلس إدارة متفرغ للهيئة، أن اتجه بعض الوزراء إلى استصدار قوانين خاصة عند إنشاء الهيئات العامة وابتدع لها مسمى جديد هو " الهيئة القومية" يرأس الوزير المختص مجلس إدارتها[1] ورأينا كثيراً من الهيئات العامة يتم تحويلها إلى هيئات قومية بقوانين خاصة.

من جانب آخر، فقد تم في التطبيق الفعلي تعطيل المميزات المتعلقة بتحرر الهيئات العامة في إعداد موازناتها ووضع نظم العمل ولوائح العاملين بها على غير نمط الإدارة الحكومية، ووجدت الهيئات العامة نفسها خاضعة لثلاثة قوانين محورية تلف الإدارة الحكومية كلها بقيود لا فكاك منها، وتلك القوانين هي قانون الموازنة العامة رقم 53 لسنة 1973 وقانون الخطة رقم 70 لسنة 1973 وقانون العاملين المدنيين بالدولة رقم 47 لسنة 1978، وذلك فضلاً عن خضوع الهيئات العامة للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في شأن اعتماد هياكلها التنظيمية وجداول الوظائف بها وإنشاء وتمويل الوظائف الجديدة.

واقع الهيئات العامة في السبعينيات[2]

وقد أوضحت الدراسة التي قمنا بها لواقع الهيئات العامة أنها لم تعد نمطاً تنظيمياً متميزاً ولا يحقق أهداف الإدارة العلمية للمرافق وقطاعات الإنتاج والخدمات التي

---

1 مثال الهيئة القومية للاتصالات السلكية واللاسلكية، الهيئة القومية للبريد، الهيئة القومية لسكك حديد مصر. كما نصت قوانين إنشاء هيئات عامة أخرى على أن يكون الوزير المختص هو رئيس مجلس إدارتها مثل هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، وهيئة الاستثمار والمناطق الحرة.

2 لا تزال الهيئات العامة القائمة الآن تعاني من ذات المشكلات التي رصدناها في 1977 وحاولنا تغييرها من خلال إعادة ترتيب أوضاع تلك الهيئات وتطويرها، فقد أعلن وزير المالية السابق أ.د. مدحت حسنين عن برنامج لتحويل الهيئات العامة الاقتصادية إلى شركات قابضة لتفادي استمرارها في الخسائر وهو جزء مما كنا نهدف إليه في 1977. راجع تصريحات وزير المالية في جريدة الأهرام العدد 42623 بتاريخ 18 أغسطس 2003.

تقوم عليها تلك الهيئات. وقد بينت الدراسة أن عدد الهيئات العامة وقتها كان 38 هيئة عامة اقتصادية [وصلت في 2003 إلى 61 هيئة عامة]، و 57 هيئة عامة خدمية. وقد تبين تنوع أوضاع الهيئات العامة الاقتصادية على النحو التالي:

- هيئات عامة تقوم بممارسة أنشطة اقتصادية.
- هيئات عامة اقتصادية لا تباشر أنشطة اقتصادية بذاتها وإنما تمارس أنشطة تخطيطية ورقابية على وحدات إنتاجية.
- هيئات عامة اقتصادية تباشر أنشطة وسيطة.

أما الهيئات العامة الخدمية فكانت تضم خليطاً من الأنشطة البحثية والتعليمية وأنواع الخدمات الصحية. ومنها ما كان يباشر أنشطة تخطيطية، ومنها ما يقوم على أداء وظائف حكومية أو إدارة مرافق عامة. كذلك تبين وجود تداخل في الأنشطة إذ كانت بعض الهيئات العامة الخدمية تباشر أنشطة إنتاجية أقرب إلى طبيعة الهيئات الاقتصادية، وبعض الهيئات كان يمارس نفس الوظائف التي تقوم عليها أجهزة حكومية ضمن إطارات وزارات مثل الهيئة العامة للسلع التموينية التي كانت كثير من إدارات وزارة التموين تكرر ذات الأنشطة التي تقوم بها الهيئة.

وانتهت دراستنا لواقع الهيئات العامة إلى النتائج الأساسية التالية:

1. أن نمط الهيئة العامة كإطار تنظيمي قد أصابه الكثير من الخلط والتشويه بحيث لم يعد معبراً عن النمط المتميز المستهدف من إصدار قانون الهيئات العامة، كما أنه لا يعبر عن حقيقة الأوضاع الإدارية للوحدات المتخذة شكل هيئات عامة، ولا يعكس حقيقة ما تقوم به من أنشطة.
2. أن الخلط والتشويه قد أصابا المفاهيم الأساسية والمعايير التي يتم في ضوئها إنشاء الهيئات، فلم تعد الحدود واضحة بين ما يسمى هيئات اقتصادية وبين الهيئات الخدمية، كذلك اختلط وتباينت أوضاع الهيئات الاقتصادية والخدمية فيما بينها.
3. أن كثيراً من الوحدات المتخذة شكل هيئات عامة لا يوجد ما يبرر استمرارها على هذا الوضع وأنها أقرب في طبيعتها إلى التكوينات الحكومية التقليدية في إطار وزارات قائمة.

4. أن كثيراً من الهيئات تباشر أنشطة تقع في دائرة " الأعمال " وأنشطة الإنتاج السلعي أو إنتاج وتوزيع الخدمات، الأمر الذي يحتم تطوير أوضاعها لتكون شركات حتى تستقيم أوضاعها وتخضع لمعايير المحاسبة والتقويم السليمة.
5. أن كثيراً من الإدارات والمصالح الحكومية التي تم تحويلها إلى هيئات عامة – بغرض تحريرها من أطر الإدارة الحكومية التقليدية– ظلت لها رواسب وجذور وروافد في الوزارات التي انسلخت منها واستمرت تلك الروافد تنمو وتتشعب كي تنشأ حالة من الازدواجية غير المبررة، وفي ذات الوقت تتميع القدرة الإدارية وتعوّق فرص الانطلاق للهيئات العامة.

الإطار العام لخطة تطوير الهيئات العامة[1]

كانت الخطة المقترحة لتطوير أوضاع الهيئات العامة جزءاً لا ينفصل من خطة إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة ورفع كفاءته، ومن ثم كان المخطط أن تتم الإجراءات التالية:

1. إصدار قانون جديد للهيئات العامة يحل محل القانون رقم 61 لسنة 1963يتضمن المبادئ والأسس والضمانات التي تكفل تحقيق استقلال الهيئات العامة مالياً وإدارياً، ويوفر لها الضمانات الحقيقية لتمكينها من تحقيق أهدافها في نطاق خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، ويضع المعايير والآليات المناسبة لمتابعة أداءها وتقويم إنجازاتها.[2] وقد تضمن مشروع القانون الجديد الملامح الرئيسية التالية:

1 أزعم أن هذه الخطة لا تزال صالحة للتطبيق الآن، بل إنها أكثر إلحاحاً في ضوء الأوضاع الاقتصادية المتردية وتفاقم الدين المحلي العام وتصاعد عجز الموازنة العامة للدولة وضرورة تقليص حجم الجهاز الحكومي وضبط تكلفته مع التطور نحو الحكومة الإلكترونية.

2 حسب ما صرحت به لجريدة الأهرام في 18 يونيو 1978 فقد أقرت لجنة تعديل القوانين الأساسية مشروع القانون الجديد للهيئات العامة وأحالته إلى لجنة السياسات العامة تمهيداً لإقراره وتحويله إلى مجلس الشعب، ولكن هذه الخطوة الأخيرة لم تتم.

1.1. التركيز على طبيعة الهيئة العامة باعتبارها وحدة قائمة على إدارة مرفق قومي عام، أو القيام بأنشطة ذات نفع عام ولها طابع قومي وفقاً لأسس الإدارة والاقتصاد السليمة. ويحقق هذا التحديد معياراً واضحاً لاختيار الوحدات التي تتخذ شكل الهيئة العامة، ويساعد في استبعاد الوحدات التي لا يتناسب نمط الهيئة العامة مع طبيعة نشاطها.

1.2. يؤكد القانون على ضرورة إعمال اللامركزية الإدارية وفصل الهيئات العامة عن الوزارات التي تتصل بطبيعة نشاطها، وأن يكون لمجلس إدارة الهيئة أوسع السلطات والصلاحيات لمباشرة أعمالها وتحقيق أغراضها من دون إعادة إخضاعها لما يكبل تلك الصلاحيات ويعطلها في الواقع.

1.3. النص في القانون على حق الهيئة في مباشرة تصرفات مهمة بقراراتها مباشرة من دون الحاجة إلى الحصول على موافقات جهات أخرى، من ذلك مثلاً حق الاستيراد لما تحتاجه من مواد ومعدات وغير ذلك في حدود موازنتها، وحق التصرف في مواردها من العملات الأجنبية لأغراض مباشرة نشاطها في ضوء القواعد التي تحددها لوائحها الداخلية وفي إطار قوانين النقد الأجنبي المعمول بها.

2. وضع خطة متكاملة لتصحيح أوضاع الهيئات العامة القائمة وقتذاك تتضمن الإجراءات التالية:

2.1. تحويل الهيئات العامة التي تمارس أنشطة اقتصادية إلى شركات عامة تخضع لأحكام قانون الشركات العامة الساري وقت إجراء التحويل.

2.2. إلغاء الهيئات العامة التي لا تباشر أنشطة اقتصادية أو خدمية تتفق والمعايير التي نص عليها القانون الجديد، ومن ثم لا يوجد ما يبرر استمرارها في شكل الهيئة العامة والأجدر أن تعود اختصاصاتها إلى الوزارات التي سبق سلخها منها.

2.3. لا يبقى في شكل هيئة عامة سوى الهيئات القائمة على إدارة مرافق عامة قد لا يناسبها نمط الشركات العامة، أو تقوم على تقديم خدمات جماهيرية

لها طابعها القومي المتميز ولا يمكن للإدارات الحكومية التقليدية في الوزارات المعنية القيام بها بالكفاءة والمرونة المطلوبة.

2.4. مراعاة التدقيق عند إنشاء هيئات عامة جديدة وضرورة انطباق المعايير التي تحدد طبيعة الأنشطة التي تتخذ شكل هيئات عامة.

3. بالنسبة للهيئات الاقتصادية التي يتقرر تحويلها إلى شركات عامة تطبق القواعد التالية:

3.1. يجوز تحويل الهيئة العامة إلى شركة واحدة أو عدة شركات تختص كل منها ببعض جوانب النشاط الذي كانت تقوم به الهيئة أصلاً.

3.2. تسري على الشركات الجديدة أحكام قانون الشركات المعمول به، وتتمتع بكل المزايا والإعفاءات التي تتقرر لشركات القطاع العام والمزايا المقررة بشأن استثمار المال العربي والأجنبي والمناطق الحرة.

3.3. تطبق على الشركات الجديدة أحكام القرار الجمهوري رقم 262 لسنة 1973 في شأن زيادة رأس المال وطرح جانب من الأسهم للاكتتاب العام.[1]

تطوير وتحديث قوانين العاملين في الدولة وفي القطاع العام

كان رفع كفاءة العنصر البشري وترشيد استخدامه في مواقع العمل المختلفة بالجهاز الإداري للدولة والقطاع العام من المبادئ المقررة في " إستراتيجية الثورة الإدارية". ومن ثم كان تطوير وتحديث قوانين العاملين في الدولة وفي القطاع العام من المهام ذات الأولوية. وقد كانت أهم مظاهر الخلل في نظم العاملين بالدولة والقطاع العام في فترة السبعينيات من القرن الماضي تلك المشكلة الشهيرة المعروفة باسم "الرسوب الوظيفي" وهي الناشئة عن بقاء أعداد كبيرة من العاملين في الدرجات الوظيفية التي يشغلونها لمدد طويلة تتجاوز المدد المنصوص عليها في القانون للترقية إلى درجة وظيفية أعلى بما يترتب على ذلك من تجمد رواتبهم ببلوغهم الحد الأقصى للربط

1 لعل هذا القرار كان البداية الصحيحة لموضوع الخصخصة.

المالي للوظيفة. وقد كان أسلوب الدولة في مواجهة تلك المشكلة يتجه إلى فكر الترميم والتسكين من دون مواجهة صريحة، لذا تكرر إصدار قرارات بما يسمى "علاج الرسوب الوظيفي" بترقيات فئات من هؤلاء الراسبين وظيفياً ترقية حكمية، مثال ذلك قرار رئيس الوزراء رقم 1182 لسنة 1976 والذي قضى بترقية من تتوفر فيهم شروط الترقية في الفترة من 31 ديسمبر 1976حتى أول مارس 1977 طبقاً لقواعد الرسوب الوظيفي الصادرة في عامي 1973 و 1974.

ثم عمدت الدولة إلى محاولة تطبيق فكرة " الإصلاح الوظيفي" حين أصدرت القانون رقم 11 لسنة 1975 والذي جدد العمل به لسنوات تالية، وقد اتخذ ذلك القانون المدد الكلية للخدمة التي قضاها الموظف في العمل أساسا للترقية إلى درجات أعلى وليس الفترة التي قضاها في الدرجة الحالية كما كانت تقضي بذلك قواعد الرسوب الوظيفي. كما أجاز قانون الإصلاح الوظيفي ترقية الموظف إلى درجة أعلى أو أكثر بشرط ألا يتجاوز درجتين في السنة المالية الواحدة. وقد أحدثت قواعد الرسوب الوظيفي ثم الإصلاح الوظيفي اختلالا جوهرياً في الهياكل والعلاقات الوظيفية كان لها آثارها السالبة على استقرار وكفاءة الأداء في وحدات الجهاز الإداري للدولة وكذا في شركات القطاع العام التي طالها هي الأخرى نظام الإصلاح الوظيفي بعد أن كانت قواعد الرسوب الوظيفي تنطبق فقط على العاملين المدنيين بالدولة.

المبادئ الواجبة في تخطيط سياسات العاملين

كان من اللازم الاتفاق على مجموعة المبادئ الرئيسية لتوجيه سياسات العاملين في الدولة لتوفير المناخ الإيجابي المؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق الاستقرار النفسي والاقتصادي للعاملين، وبما يرسي قواعد الإدارة الصحيحة والأسس الاقتصادية في التشغيل حتى تتفق تكلفة العمل مع النتائج والقيم التي تتحقق من تشغيل العاملين بالدولة والقطاع العام.

وقد اقترحنا مجموعة المبادئ التالية والتي نظنها لا تزال حتى الآن، مهمة وصالحة لبناء هيكل إيجابي ومتطور من علاقات العمل في منظماتنا العامة:

1. نبذ الحلول الجزئية والمسكنات الوقتية لمشكلات العاملين، والبحث دائماً عن الحلول الموضوعية والمعالجات الرشيدة لجذور تلك المشكلات.
2. ضرورة مراعاة الفروق بين طبيعة النشاط وظروف الأداء في أجهزة الدولة المختلفة [الخدمة المدنية] وبينها في وحدات القطاع العام [القطاع الإنتاجي بصفة عامة]، ومن ثم يجب صياغة قواعد ونظم الخدمة في كل قطاع بما يتناسب وطبيعته وأهدافه وما يتوفر له من موارد، وتجنب التوحيد والنمطية.
3. التأكيد على أن تكون قواعد ونظم الخدمة وأسس تنظيم علاقات العمل وتحديد حقوق وواجبات العاملين مؤسسة على اعتبارات موضوعية تأخذ في الاعتبار طبيعة الأعمال والمهام التي تسند إليهم وما يتطلبه الأداء من خبرات ومهارات، وما يتعرض له العاملون من ضغوط ومخاطر. بحيث يستند تحديد علاقات العمل على الأساس الموضوعي الاقتصادي الذي يتأسس على أفكار وآليات إدارية سليمة. وبالتالي، ينبغي استبعاد العوامل السياسية العامة والاعتبارات الاجتماعية غير المتصلة بمتطلبات وظروف الأداء ومواصفات وقدرات العاملين، والتوقف عن استخدام الاعتبارات السياسية والاجتماعية ذريعة لإهدار الهياكل الوظيفية والالتفاف حول قواعد الترقية الموضوعية وأسس قياس أداء العاملين وتعويضهم العادل عما يقومون به من جهد وفقاً لقواعد موضوعية.
4. إنهاء أسلوب تسعير الشهادات والتأكيد على مبدأ تقييم الوظيفة وليس المؤهل كأساس لتحديد قيمة الوظيفة وما يمنح لشاغلها من راتب ومميزات.
5. تطوير أسلوب التوظيف بحيث لا يتم إلا بناء على احتياجات حقيقية وفق خطط للموارد البشرية، والامتناع عن استخدام التشغيل الجزافي للخريجين كوسيلة للتخفيف من أعباء البطالة[1].

---

1 من أسف أنه رغم توقف الدولة منذ سنوات عن أسلوب التعيين الجزافي للخريجين بالجهاز الحكومي والقطاع العام، إلا أنها لا تزال تلجأ إلى أسلوب اختلاق فرص عمل وهمية لتعيين الخريجين الذين طال انتظارهم لسنوات في صفوف العاطلين. ودأبت الحكومات المتعاقبة منذ منتصف التسعينات على الإعلان عن تشغيل مئات آلاف العاطلين من خريجي الجامعات والمعاهد في وظائف مؤقتة أو تحت مسمى وظائف ولكنها في حقيقتها عمليات تدريب مؤقتة .

6. التأكيد على أهمية التوافق بين حجم التوظيف وهياكل الموارد البشرية وتكلفة العمل في كل وحدة إنتاجية [أو قطاع] وبين العائد المتحقق من عمل هؤلاء البشر ومستوى الإنتاجية والقيمة المتحققة من جهودهم. ومن ثم يكون التناسب والتوافق بين ما يحصل عليه العاملون في شكل رواتب ومكافآت ومميزات عينية وغيرها وبين ما يقدمونه من مساهمة في تحقيق الناتج القومي الإجمالي. وتحقيقاً لهذه الغاية لا بد من الربط بين الأجر والإنتاج وأن يكون الراتب على أساس الأداء Pay for Performance.

المحاور الرئيسية لقانون 48 لسنة 1978

صدر القانون رقم 48 لسنة 1978 وبدأ العمل به اعتبارا من أول يوليو 1978. وقد استهدف القانون إرساء الأسس الصحيحة لإقامة نظام متطور لعلاقات العمل يقوم على مفهوم إيجابي للوظيفة ورؤية حقيقية لقيمة العمل الإنساني الخلاق في تنمية الإنتاج ورفع كفاءة وقدرة الوحدات الإنتاجية. كذلك استهدف القانون إعادة تنظيم أوضاع الموارد البشرية في شركات القطاع العام، وتأسيس ممارسة إدارية متطورة في مجال إدارة الموارد البشرية. وأعرض في هذا الجزء المحاور الرئيسية لذلك القانون والتي جاءت أيضاً مماثلة إلى حد كبير لتوجهات القانون رقم 47 لسنة 1978 بشأن العاملين المدنيين في الدولة.

1. تأكيد أهمية العمل باعتباره المحور الأساسي الذي تقوم عليه العملية الإنتاجية، ومن ثم فإن تصميم العمل وتحديد واجبات ومهام ومسئوليات الوظيفة المعبرة عن أهداف العمل [الأداء] هو نقطة الارتكاز في تحديد مواصفات القائم بالعمل وتقرير حقوقه و واجباته.
2. تأكيد سلطة الإدارة في وحدات القطاع العام لإعداد النظم واتخاذ القرارات في مختلف الشئون الوظيفية بما يتناسب ومتطلبات الإنتاج وظروف العمل بها، وبالتالي تجنب التدخلات الفوقية من السلطات المركزية ، والتخلص من أسلوب التوحيد والتنميط في النظم والإجراءات الذي يغفل أهمية الظروف التي تعمل فيها كل وحدة إنتاجية .

3. تأكيد مفاهيم جديدة عن العلاقات الوظيفية في مختلف مراحلها بما يسهم في إنهاء مشكلات وتراكمات إدارية ويسمح بالانطلاق في تطبيق أساليب متطورة في أمور تصميم الوظائف وتوصيفها وتقييمها، واختيار الأفراد وتدريبهم وترقياهم وتحديد حوافزهم وقياس كفاءهم وتأديبهم وإنهاء خدماهم.
4. التأكيد على حق شركات القطاع العام في تحديد جداول المرتبات بحيث تعكس المحتوى الحقيقي للعمل وأهميته من ناحية، والمستوى الاقتصادي ومستوى الأجور السائدة في المجتمع، وبما يمكنها من التنافس فيما بينها ومع الشركات الجديدة المنشأة وفقا لسياسة الانفتاح الاقتصادي خاصة الأجنبية.
5. أهمية منح مجلس إدارة الشركة سلطة تقرير نظم البدلات والمزايا العينية والتعويضات عن الجهود الغير عادية والأعمال الإضافية التي يكلف بها العاملون.

العناصر الأساسية لفلسفة القانون

1. شركة القطاع العام هي وحدة إنتاجية يجب أن تدار وفقاً للأسس والمفاهيم الاقتصادية والإدارية العلمية.
2. يقتصر القانون على توضيح قواعد عامة تسترشد بها الإدارة في كل شركة لتعيد صياغتها بشكل أكثر تفصيلاً في ضوء المتطلبات الخاصة بالشركة وطبيعة العمل بها.
3. مجلس إدارة الشركة هو السلطة الحقيقية فيها، ومن ثم فقد أناط به القانون صلاحيات وسلطات واسعة تفوق ما للوزير أو الجمعية العمومية أو رئيس مجلس الإدارة. والقصد هنا إبراز أهمية العمل الجماعي والمسئولية التضامنية لأعضاء فريق الإدارة العليا للشركة ومن ثم الابتعاد عن أسلوب الإدارة الانفرادية التي تتركز فيها الصلاحيات فرد واحد هو رئيس مجلس الإدارة.
4. يعكس الهيكل الوظيفي للشركة هيكلها التنظيمي، ومن ثم فإن نقطة البداية السليمة في بناء نظم الأفراد على أساس علمي لابد أن تكون إعداد هيكل تنظيمي واضح وموضوعي، يترجم إلى وظائف يتم توصيفها وتقييمها.
5. تكامل السلطة والمسئولية من العناصر الأساسية في القانون، فمن يتحمل مسئولية لابد أن تكون له سلطة معادلة. كذلك تكامل الصلاحيات أساس آخر

في فلسفة القانون أي إن من يقر أمراً تكون له صلاحية تعديله، ومن يتخذ قراراً تكون له صلاحية الرجوع عنه .

6. تخطيط القوى العاملة هو صلب إدارة الأفراد والمحور الحقيقي لنجاحها وفعاليتها، ومن ثم يجب وضع قواعد ومعايير تسترشد بها الإدارة في إعداد خطط الموارد البشرية بها.
7. إن إجراءات الترشيح للوظائف والتعيين فيها والترقية والنقل والندب والإعارة وإنهاء الخدمة تصبح كلها بلا معنى ولا هدف إن لم تصدر قراراتها عن خطط واعية تستهدف تكوين قوة عاملة محددة المواصفات والقدرات والأعداد.
8. إن الحركية والتجدد هما من السمات الأساسية للإدارة العصرية، ومن ثم فإن القانون إذ يخول لمجلس إدارة شركة القطاع العام صلاحية وضع النظم والإجراءات وإصدار اللوائح والقرارات المنفذة لها، إنما يسمح له في نفس الوقت بصلاحية مراجعتها وتعديلها وتطويرها مع تغير وتطور الأوضاع.
9. إن التنظيم النقابي ركن هام في أي شركة، وبالتالي ينبغي له أن يشارك في اتخاذ القرارات ذات التأثير على أعضائه، كما يجب أن يشارك في تحمّل المسئولية عن الإنتاج وأهدافه، لذلك حفل القانون بالنصوص التي تؤكد أهمية وتعاظم دور التنظيمات النقابية في القطاع العام.

صلاحيات خولها القانون لمجلس إدارة الشركة

خول القانون مجلس إدارة الشركة سلطة وضع الهيكل التنظيمي وجداول توصيف وتقييم الوظائف واعتمادها وإعادة النظر فيها كلما اقتضت مصلحة العمل ذلك. وفى هذا المجال كان على مجلس الإدارة أن يراعى الاعتبارات التالية:

- إن الهيكل التنظيمي هو الإطار الأساسي لتحديد التقسيمات الداخلية للشركة والعلاقات بينها، كما يعكس تسلسل السلطة والمسئولية بين المستويات المختلفة. والأساس في إعداد الهيكل التنظيمي هو الالتزام بالموضوعية الكاملة وتجنب إنشاء أو توسيع نطاق تقسيمات أو خلق مستويات تنظيمية لاعتبارات شخصية.

- إن الهيكل التنظيمي يمثل خطة مستقبلية للشركة. وبالتالي يجب أن يتسع لاستيعاب التطورات الإدارية والتكنولوجية والتسويقية المحتملة على مدى سنوات قادمة، الأمر الذي يحتم عدم شغل جميع وظائفه دفعة واحدة.
- مراعاة التوازن بين قطاعات الهيكل التنظيمي والتناسب بين حجم كل تقسيم تنظيمي ومستواه من جانب، ومدى إسهامه في تحقيق أهداف الشركة من جانب آخر.
- إن وضع الهيكل التنظيمي للشركة هو الخطوة الأولى نحو إقامة بناء إداري متكامل لذلك لابد أن يصاحبه " دليل تنظيمي " يوضح الأهداف الرئيسية للشركة، السياسات العامة التي تسير وفقاً لها في مختلف مجالات النشاط، الاختصاصات المحددة لكل قطاع وكل تقسيم تنظيمي ، طبيعة العلاقات بين التقسيمات والمستويات التنظيمية المختلفة ، حدود السلطة والمسئولية لشاغلي الوظائف الرئيسية . وينبغي أن يكون هذا الدليل التنظيمي مطبوعاً بشكل جيد ومتاحاً لجميع شاغلي الوظائف الإشرافية بالشركة على اختلاف مستوياتهم.

نظرة القانون إلى مفهوم " الوظيفة"

1. إن تحديد الوظائف في الشركة ينبع من دراسة الهيكل التنظيمي الذي يعبر عن أهداف الشركة ومجالات نشاطها. لذلك يجب على الشركة تجنب إنشاء وظائف لا تتصل بنشاطها، أو إسباغ مسميات وظيفية مبالغ فيها. كذلك ينبغي تجنب تفتيت الوظيفة الواحدة إلى وظائف متعددة دون أن يكون بينها فروق حقيقية في الأعباء أو المسئوليات أو متطلبات شغلها ، ويتم توصيف الوظائف استنادا إلى الدراسة الميدانية والمقارنة بالوظائف المماثلة ويراعى دائماً أن يتضمن وصف الوظيفة المعلومات الكاملة عن الوظيفة وما يحيط بها من ظروف، وتحدد مواصفات شاغل كل وظيفة استنادا إلى تلك المعلومات.
2. ضرورة إجراء تقييم الوظائف بإتباع إحدى طرق التقييم المتعارف عليها، ومع مراعاة المعايير الموضوعية التي تعكس طبيعة الوظيفة وأهميتها النسبية ومدى

مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة، ومن دون النظر إلى الاعتبارات الشخصية المتعلقة بمن يشغل الوظيفة..

3. يراعى في إعداد جدول الوظائف تقسيمها إلى مجموعات نوعية بحيث تمثل كل مجموعة فئة متميزة من الوظائف تشترك فيما بينها بصفات مشتركة سواء من حيث التأهيل العلمي أو الخبرة العملية المطلوبة لها ، أو من حيث تداخل وتكامل الأعباء والمسئوليات ، أو من حيث تقارب المهن المرتبطة بها .
4. يجب التأكد أن كل مجموعة وظيفية نوعية تمثل تكاملاً وظيفياً يسمح بالحركة الأفقية والرأسية لشاغلي وظائفها بحيث تكون هناك مجالات رحبة لحركة العاملين بين وظائف مختلفة عند نفس المستوى التنظيمي ، وكذلك ترقياهم إلى وظائف أعلى ، كل ذلك داخل نفس المجموعة .
5. تعتبر المجموعة الوظيفية النوعية وحدة متكاملة في مجال التعيين والترقية والنقل والندب والإعارة، بحيث لا تجوز الحركة الوظيفية فيما بين المجموعات النوعية.

تصور مقترح للتنظيم الوطني لأجهزة التنمية الإدارية[1]

كان من أهداف برنامج التطوير الإداري الشامل [أو إن شئت " الثورة الإدارية"] إعادة إحياء دور المعهد القومي للإدارة العليا وإعادة صياغة دور الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وتشكيلهما في نسيج متكامل يحقق تناسق وتكامل مساهمتهما في التنمية الإدارية الشاملة وذلك في ضوء رؤية متطورة ترى التنمية الإدارية متكاملة شاملة ومستمرة تستهدف توفير الكوادر الإدارية القيادية ذات القدرة والتأهيل المناسبين لممارسة وظائف الإدارة وقيادة جماعات من البشر وإقامة تنظيم حركي فعال يحقق إنجازات وأهدافا مطلوبة قومياً، ومن ثم فإن إعداد وتكوين وتنمية تلك الكوادر الإدارية هو جهد قومي حيوي يأتي في المقام الأول من الأهمية والحيوية.

1 كان هذا الاقتراح أحد عناصر برنامج التطوير الإداري الشامل الذي عملت على تنفيذه أثناء فترة شغلي لمنصب وزير الدولة للتنمية الإدارية، ورغم عدم تحققه على أرض الواقع وقتها، أراه صالحاً للتطبيق الآن.

وكان الاهتمام بالتنمية الإدارية في مصر قد بدأ مع نشأة القطاع العام من خلال تنظيم دورات الإدارة العليا التدريبية التي بدأها " المؤسسة الاقتصادية " سنة 1960 لتدريب رجال الإدارة العليا بشركاتها. ومع صدور قوانين التأميم سنة 1961 وما ترتب عليها من توسع في القطاع العام وتنوع لمجالات نشاطه أنشئ "المعهد القومي للإدارة العليا" ليكون معهداً لتدريب قيادات إدارية مزودة ببعض المهارات اللازمة من بين القيادات العاملة في الشركات.

ومع تطور الأوضاع في القطاع العام خلال السنوات التي تلت إنشاءه، تعددت المحاولات لترشيد الأداء الإداري ورفع مستوى كفاءة الإدارة من خلال جهود تنظيمية مختلفة. وفي جميع الأحوال كان يتضح أنه مع اختلاف مداخل الإصلاح وتنوع المفاهيم والفلسفات التي ترتكز عليها تلك المداخل، إلا أن القضية الأساسية في أي إصلاح إداري هي دائماً.. المدير. وباكتشاف هذه الحقيقة ازداد الاهتمام بالتنمية الإدارية ورفعت شعارات كثيرة في هذا المجال، إلا أن الإطار التنظيمي لعمليات التنمية الإدارية ونمط العلاقات بين الأجهزة القائمة بها لم تكن جميعاً متناسبة مع الغايات المستهدفة، بل كانت في كثير من الأحيان عقبة في سبيل تحقيق أي تقدم يذكر في مجال إعداد وتدريب المديرين على أسس علمية سليمة.

تقويم جهود التنمية الإدارية في مصر [1]

من الملاحظ إن محاولات التنمية الإدارية في مصر تعاني من نقاط ضعف أساسية تقلل كثيراً من فاعليتها وتحد من عائدها. وأهم نقاط الضعف هذه ما يلي:

1. غياب مفهوم واضح ومتكامل للتنمية الإدارية يتخذ أساساً لرسم خطة وطنية بعيدة المدى. ويكون مرتكزاً لإستراتيجية واضحة نحو تطوير وتنمية الإدارة في مصر.

---

1 يتعلق التقويم بالفترة محل البحث وهي المنتهية في 1979، وإن كانت مؤشرات هذا التقويم لا تزال تعكس الحالة الراهنة حتى اليوم في 2005.

2. تشتت وتنافر الأجهزة المعنية بالتنمية الإدارية وتداخل اختصاصاتها وتنازعها مجالات العمل التدريبي والاستشاري وانعدام التنسيق بين أنشطتها والتكامل بين إمكاناتها.
3. وجود عدد من المراكز والجمعيات الأهلية التي تمارس دوراً خطيراً في مجالي التدريب والاستشارات الإدارية من دون أي ضوابط أو معايير وبغير أدنى رقابة أو تنسيق من جانب جهة إشراف رسمية.
4. كثير من الجهات العاملة في مجالات التدريب ولاستشارات لا يزال يديرها ويسيطر على مجرى الأمور فيها غير المختصين الذين قد لا تتوافر لهم المقومات العلمية السليمة للعمل في مجال التنمية الإدارية. كما أن المعايير والمواصفات العلمية والمهنية غير محددة لمن يمارس أعمال التدريب الإداري وتقديم الاستشارات،
5. ضآلة تأثير المعهد القومي للتنمية الإدارية[1] والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في إعادة توجيه وترشيد عمليات التدريب والاستشارات الإدارية. الأمر الذي ترك مجال العمل مفتوحا على مصراعيه لغير المختصين الذين ساهموا بقدر واضح في إفساد هذا الميدان وإضعاف ثقة الإدارة العليا في كثير من الوحدات الإدارية بصلاحية أفكار التنمية الإدارية أو جدواها،
6. تردد منظمات الأعمال والهيئات العامة وغيرها من الوحدات الإشرافية في أخذ زمام المبادرة نحو تصحيح الأوضاع التدريبية وترشيد جهود التنمية الإدارية في الشركات و الوحدات التابعة لها وقصورها عن متابعة وتقييم أنشطة التدريب الجارية ومن ثم إرساء الأساس لتطويرها،
7. قصور وندرة المعلومات المتاحة عن الأوضاع الإدارية والتنظيمية والمشكلات التي تعوق الإنتاج وتحد من الكفاءة وغياب أي محاولات علمية ذات قيمة

---

1 كان المعهد القومي للتنمية الإدارية قد أنشأ بدمج المعهد القومي للإدارة العليا، ومعهد الإدارة العامة، ومعهد الإدارة المحلية بقرار من أ.د. عبد العزيز حجازي وقت أن كان وزيراً للخزانة ورئيساً للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

لحصر وتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية. وبسبب هذا القصور فان كثيراً من الجهود التدريبية الحالية تمثل جهداً ضائعاً وتبديداً للموارد دون أن يتوافر أساس صحيح للحكم على فعاليتها أو ضرورتها أصلا،

8. تخلف أساليب وإمكانيات التدريب المستخدمة بسبب تشتت الجهود وتكرارها وعدم التجميع والتركيز فيها واقتصارها على أسلوب المحاضرة التي لا تزيد عن كونها شكل من أشكال الثقافة الإدارية،

9. تخلف المادة التدريبية وانعزالها عن المشكلات الحقيقية للإدارة في مصر وانحصارها في المفاهيم والنظريات الإدارية الأجنبية دون القدرة على تعديلها لتصبح أداة مساعدة في حل المشكلات الإدارية المحلية.

10. انعزال أنشطة التدريب عن محاولات التنظيم وإعادة التنظيم، وتنازع الاختصاص بين أجهزة ووحدات التدريب والتنظيم وشئون الأفراد في المؤسسات والهيئات والوزارات والشركات الأمر الذي يصيب عملية التنمية الإدارية بالتجزؤ والشلل.

ملاحظات مهمة

يجدر ونحن نعرض لمشكلة التنظيم الوطني للتنمية الإدارية أن نورد الملاحظات الأساسية التالية:

1. إن محاولات التنظيم السابقة لجهود التنمية الإدارية لم يتحقق لها النجاح أو الفاعلية المنشودة وآخرها فكرة " مجلس التنمية الإدارية".

2. أن " اتحاد جمعيات التنمية الإدارية" لا يضم في عضويته كل المراكز العاملة في مجال التدريب والاستشارات الإدارية ومن ثم لا تشملها جهوده التنسيقية وتخرج بالتالي عن نطاق أي شكل من أشكال الرقابة التي يحتمل أن يمارسها، فضلاً عن ضعف إمكانيات الاتحاد وضآلة موارده الأمر الذي يجعل الإحساس بوجوده على الساحة منعدماً تقريباً.

3. أن فاعلية أي شكل من أشكال التنظيم القومي للتنمية الإدارية تتوقف تماماً على مدى الصلاحيات التي تخول لهذا التنظيم ومدى توافر الأدوات المساعدة له في ممارسة صلاحياته.

المبادئ الأساسية للتنظيم الوطني للتنمية الإدارية

إن أي تنظيم للتنمية الإدارية على المستوى الوطني يجب أن يراعي المبادئ الأساسية التالية:

1. أن يشتمل على نظام متطور يتخصص في وظيفة التخطيط الإستراتيجي والتقويم الشامل والمستمر لجهود التنمية الإدارية،
2. أن يحتوى على إمكانيات البحث والدراسة الهادفة إلى تطوير جهود التنمية الإدارية وترشيدها،
3. أن تنفصل فيه وظائف التخطيط والمتابعة والتقويم عن الإجراءات والأنشطة التنفيذية لبرامج وفعاليات التنمية الإدارية ،
4. أن يحقق التكامل العضوي بين عمليات التدريب والاستشارات والبحوث والدراسات التنظيمية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على المستوى الوطني،
5. أن يحقق أقصى إفادة ممكنة من الإمكانيات والموارد المتاحة ويوفر أساساً واضحاً لتجميعها وتركيزها.

الجهاز الوطني للتنمية الإدارية

في تصوري فان الشكل التنظيمي الذي يحقق هذه المبادئ هو " الجهاز الوطني للتنمية الإدارية"[1] والذي يقوم على أداء الواجبات الأساسية التالية:

---

1 تشير صفة "الوطني" إلى أنه جهاز تشمل اهتماماته مصر كلها، وتلبي أنشطته احتياجات التنمية الإدارية على مستوى الجهاز الإدارة للدولة على المستويين المركزي والمحلي ومؤسسات وهيئات وشركات القطاع العام وقطاع الأعمال العام ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة.

1. إجراء الدراسات التنظيمية وتقديم المساعدات والاستشارات العلمية للوحدات الإدارية المختلفة بالدولة والقطاع العام في شأن تطوير تنظيماتها وأساليب العمل بها وعلاج ما يعترضها من مشكلات،
2. تطبيق نظم الخدمة المدنية وقوانين العاملين وتطوير النظم التفصيلية المكملة له ومساعدة الوحدات الإدارية المختلفة في تنفيذ التزاماتها القانونية،
3. متابعة النظم الإدارية وأساليب العمل المطبقة في الوزارات والمؤسسات والوحدات الإدارية المحلية والشركات الإنتاجية للتأكد من سلامتها وتناسبها مع القواعد والتوجيهات العامة التي تتفق والأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة،
4. المشاركة في رسم وإعداد خطة القوى العاملة على مستوى الدولة والتركيز على حصر وتحليل العمالة الإدارية وتحديد الاحتياجات المستقبلة منها،
5. إعداد الخطة الوطنية للتنمية الإدارية والقيام بالبحوث والدراسات التدريبية الأساسية وتوفير مستلزمات التدريب. كذلك مساعدة أجهزة التدريب القطاعية ووحدات التدريب المتخصصة على مستوى الوحدة التنظيمية الأساسية[1] في أداء واجباتها ومتابعة ما تقوم به من نشاط في ضوء الخطة الوطنية للتنمية الإدارية،
6. المشاركة في رسم الخطة الوطنية للإعداد والتدريب المهني التي تقوم على إعدادها وزارة القوى العاملة [أو من يقوم مقامها]، والمساهمة بالخبرة العلمية المتخصصة في تطوير ورفع كفاءة عمليات التدريب المهني،

---

1 يقصد بالوحدة التنظيمية الأساسية الوزارة، الهيئة العامة، المحافظة، الشركة،.....

7. تنفيذ الأنشطة التدريبية للمستويات الإدارية العليا في الدولة والقطاع العام ومتابعة تثقيف هذه المستويات القيادية بشكل مستمر وتنظيم بغرض إحاطتهم بكل جديد ومستحدث في مجال الإدارة،

8. تنفيذ البرامج الإعدادية لتأهيل أفراد ذوي تخصصات نادرة مطلوبة لشغل وظائف جديدة في أجهزة الدولة والتي لا تستطيع وحدات التدريب الفرعية القيام بها.

9. وضع وتنفيذ خطة شاملة للبحوث تشمل كافة القطاعات تستهدف تحليل الأوضاع الإدارية القائمة والكشف عن الثغرات التي تهدد جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية،

10. إنشاء نظام وطني متكامل للمعلومات الإدارية تتجمع فيه كافة المعلومات والبيانات عن التطورات الإدارية وانجازات الوحدات الإنتاجية والأجهزة الإدارية المختلفة بالدولة ويعمل على إمدادها بكل ما تحتاج إليه من معلومات.

ويلاحظ أن " الجهاز الوطني للتنمية الإدارية" المقترح يتضمن الاختصاصات المسندة حالياً إلى كل من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، مركز إعداد القادة للصناعة، واختصاصات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المتعلقة بحصر القوى العاملة وتطوير قواعد المعلومات، واختصاصات وزارتي التخطيط والقوى العاملة في شأن تخطيط القوى العاملة. ويتفوق التنظيم المقترح في أنه يحقق الاتصال العضوي بين مراحل عملية التنمية الإدارية المتكاملة ويتغلب على الانفصال القائم حالياً بين الأجهزة والجهات المعنية بها، ويقدم نمطاً متطوراً للإفادة من الإمكانيات والموارد المحدودة المتاحة في هذا المجال.

مناقشة لا تنقصها الصراحة
حقيقة دور الوزير في مصر

من الشائع في مصر أن المسئول الحكومي أيا كان موقعه – خاصة الوزراء منهم – يكون أثناء وجوده في وظيفته مدافعاً وبكل قوة عما يجري ومسانداً للأوضاع القائمة ملتمساً المعاذير والحجج التي تبرر الفشل في تحقيق الأهداف التي يتمناها المواطنون، أو العجز عن تحقيق الوعود التي قدمها المسئولون.

وحين يترك المسئول الحكومي موقعه – خاصة الوزراء منهم –، تجده ينقلب إلى معارض شرس لكل ما يجري على الساحة، وناقداً بقسوة للقرارات الصادرة من الدولة وطارحاً بقوة أفكاراً جميلة ورائعة وحلولاً مبتكرة للمشكلات التي ينعى على المسئولين القائمين عدم قدرتهم على حلها. والعجيب أنه إذا سئل هذا المسئول السابق " ولماذا لم تنفذ تلك الأفكار وقت أن كنت في موقع السلطة وتملك الصلاحية؟" يأتي الرد دائماً بأنه لم يكن مطلق السراح وكان مقيداً بقرارات وتوجهات عليا لا يملك الخروج عنها.

وأنا أطرح هذه الإشكالية تمهيداً لمناقشة بضع أسئلة مهمة أوجهها إلى نفسي –وقد سألني إياها كثيرون–، وهو هل قدمت شيئاً ذا بال خلال فترة تواجدي في موقع الوزير؟ وهل كنت أستطيع تحقيق إنجازات أفضل؟ وهل يعود القصور في الإنجاز إلى أسباب تتصل بي وأسلوبي ومنهجي وقدراتي، أم أن القصور نشأ بفعل أوضاع ومؤثرات لم أكن أملك السيطرة عليها؟

وأتصور أن تفسير هذا الموقف الذي يبدو متناقضاً يكمن في توصيف واقعي وحقيقي لدور الوزير في مصر .وسوف أتناول هذه القضية من خلال المحاور التالية:

1. يأتي أسلوب اختيار الوزير في مصر في مقدمة الأسباب التي تسهم في الحد من إنجازاته وتقييد حركته في الأداء العام .ذلك أن الاختيار يكون في أغلب الأحيان على أساس شخصي حيث تشترك جهات مختلفة في ترشيح عدد من الأفراد للاختيار من بينهم بناء على تقويم لصفات شخصية والتركيز على اعتبارات الولاء للنظام وعدم التورط في مواقف معارضة للدولة،

2. يأتي اختيار بعض الوزراء أحياناً بغرض أن يشغل شخص معين منصباً وزارياً أياً كان وبغض النظر عن ضرورة الوزارة أو أهميتها أو طبيعة النشاط المطلـوب منها ونوع الخبرة اللازمة لمن يشغل منصب الوزير فيها. فالمطلوب مجرد أن يعين الشخص المحدد وزيراً، ومن أبرز الأمثلة على ذلك اختيار الرئيس محمد أنـور السادات للسيد /محمد كامل العقيلي وزيراً لوزارة ابتدعت خصيصاً له بمسمى "وزير الدولة لشئون التنظيمات الشعبية "وتم إلغاءها بمجرد خروجـه مـن الوزارة .وقد اختير سيادته ليس لخبرات كان يتمتع بها رحمة الله عليه، ولكـن لمجرد أنه كان صديقاً للرئيس الراحل فترة كان مطروداً من الجيش قبل الثورة واشتغاله على سيارة نقل تعرف أثناءها على السيد /العقيلي،

3. لا يكون لدى أغلب الوزراء برنامج عمل واضح حين اختيـارهم للمنصـب الوزاري حيث يبدءون في تكوين اهتماماتهم بالتجربة والخطأ مدفوعين بالرغبة في إشعار المجتمع بتواجدهم ومن ثم يطلقون التصريحات ويعلنون عـن بـرامج وخطط لم تسنح لهم فرص كافية لدراستها وتمحيصها، الأمر الذي يسبب درجة عالية من الإحباط - لهم وللمجتمع- حين يكتشفون عدم صلاحية تلك الأفكار والمشروعات للتنفيذ، أو عدم توفر الإمكانيات والموارد اللازمة لها،

4. ينطلق الوزراء - وأكثرهم يغلب عليهم التكوين المهني وليس السياسـي – في أعمالهم كأفراد يحاول كل منهم إثبات وجوده، وتتقلص إلى درجة بعيدة فرص العمل كفريق يلتزم ببرنامج واضح له أهداف متفق عليه،

5. وتبدو خطورة هذه القضية في أن الحكومة – أي حكومة – يتم تشـكيلها في الغالب بنفس الطريقة حيث يجري اختيار رئيس الوزراء بنفس الأسلوب، ومن ثم يفاجئ من يكلف بتشكيل الوزارة ويجد نفسه غير جاهز ببرنامج عمل ينطلق من إستراتيجية واضحة، ومن ثم لا يكون هناك مجال للاتفاق على مضـمون توجهات محددة تمت دراستها قبل الشروع في إجـراء مشـاورات تشـكيل الحكومة، مما تنشأ معه احتمالات اختلاف آراء الوزراء بعد أن يكونـوا قـد

أصبحوا أعضاء في الوزارة فعلاً .ولو كانت المشاورات لاختيار الوزراء تتم في ضوء برنامج يطرحه رئيس الوزراء المكلف و يكون للمرشحين فرصة مناقشته ومقارنته بتوجهاهم وخبراهم وتصوراهم لما يمكنهم تحقيقه ومدى اتفاق ذلك البرنامج مع التوجهات الإستراتيجية التي ينوي الالتزام بها لكانت عملية قبول المنصب الوزاري أو الاعتذار عن عدم قبوله أوضح،

6. حين ينخرط الوزير في مهام عمله يصير تركيزه بالدرجة الأولى على نطاق مسئوليته المحددة في وزارته، ولا توجد من الآليات أو المحفزات ما يدعم اهتمامه بقضايا وطنية عامة حتى ولو لم تكن وزارته مسئولة عنها بشكل مباشر أو غير مباشر. فنرى الوزراء أقرب إلى اللاعبين في الألعاب الرياضية الفردية منهم إلى فريق يلعب لعبة جماعية . ومن ثم حين يواجه الوزير بمشكلة في مجاله لا تكاد ترى أي وزير آخر يتصدى لها سواء بالنقد أو المساندة أو النصح[1]،
7. عدم وجود معايير واضحة للحكم على أداء الوزير، ومن ثم نجد وزراء أنهيت خدماهم بالخروج في تعديلات أو تغييرات وزارية من دون الإفصاح عن أسباب تغييرهم بينما يبدو للناس أهم كانوا يقومون بعمل جيد، وفي ذات الوقت يستمر وزراء في مواقعهم لفترات أطول كثيراً وتجرى تعديلات وتغييرات وزارية لا تطالهم رغم أن التوقعات العامة تكون دائماً في غير صالحهم .وبذلك لا يمكن الجزم بأن من خرج من الوزارة هم أقل كفاءة وأن من استمر هم أفضل وأعلى كفاءة.

1 الأمثلة كثيرة منها الموقف الذي تعرض له وزير الإسكان والتعمير د. محمد إبراهيم سليمان حين ثارت قضية نزع ملكية جزيرة الذهب لتحويلها إلى مشروع سياحي خاص، أو حين ثارت مشكلة د. ممدوح حمزة واقام الوزير أنه ضالع في تدبير القضية التي اعتقل من أجلها ممدوح حمزة في إنجلترا، أو أثناء مشكلة صفر المونديال التي تعرض لها وزير الشباب السابق د. علي الدين هلال، وأخيراً ما تعرض له وزير الزراعة المهندس أحمد الليثي بمناسبة هجوم الجراد على مصر. ولا ننسى الهجوم الدائم على وزير التموين والتجارة الداخلية د. حسن خضر.

8. كذلك بدت في الفترة الأخيرة ظاهرة جديدة هي تبادل المواقع بين الوزراء من دون إبداء الأسباب وبغض النظر عن مدى ملاءمة قدرات وتوجيهات وخبرات الوزراء حين إقرار هذا التبادل. من ذلك إسناد وزارة الإعلام إلى وزير الشباب ونقل وزير الأعلام ليكون وزيراً للشباب في وزارة د. أحمد نظيف.

خلاصة القول،

أن الوزير أثناء وجوده في منصبه الوزاري يكون في موقف لا يسمح لـــه عـــادة بالتعبير عن آراء مستقلة في قضايا الوطن، بل نراه محصوراً في دائرة عمله التخصصـــي . بينما نجد الوزراء في دول أخرى يشاركون بالرأي ويعلنون مواقفهم في مختلف القضـــايا حتى ولو اختلفت عن آراء غيرهم من الوزراء أو حتى رئيس الوزراء.

والآن هل تراني أجبت عن السؤال لماذا يكون الوزراء أكثر صراحة وجرأة في نقد وتقويم الأوضاع العامة بعد أن يتركوا مناصبهم الوزارية!

أما بالنسبة لي،

فقد كانت تجربتي في الوزارة متميزة خلال الفترة التي عملت فيهـــا مـــع السيد/ممدوح سالم رحمه الله، وكان اختياري بناء على معرفته السابقة لي وعملـــي مستشاراً له عدة سنوات، ومن ثم كان برنامجي متفق عليه ولو ضمناً .وتمكنـــت - بفضل الله ثم تفهم ومساندة السيد/ ممدوح سالم – من تحقيق إنجازات لا تصل إلى مستوى ما كنت أتمناه وأفكر فيه، ولكنها كانت بدايات موفقة في خـــلال فتـــرة قصيرة أمضيتها في الوزارة قبل استقالتي، وأوجزها في العناوين التالية:

1. القضاء على مشكلة الرسوب الوظيفي وما ترتب عليها من مشكلات تنظيمية واختلال في أوضاع معظم وحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاع العام .وتم ذلك بإصدار القانون رقم 47 لسنة 1978 في شأن العاملين المدنيين بالدولـــة، والقانون رقم 48 لسنة 1978 في شأن العاملين بالقطاع العام.
2. استثمار الخبرات والمعلومات التي تراكمت عبر سنوات في المؤسسات العامـــة الملغاة بمقتضى القانون رقم 111 لسنة 1975 وتجميع عدد كبير من الخـــبراء

الماليين والإداريين في كيان جديد هو " مركز معلومات القطاع العام "والذي باشر تكوين قاعدة معلومات متكاملة عن شركات القطاع العام، كما أصدر دراسات عديدة كانت أساساً مهماً في جميع قرارات تطوير القطاع العام.

3. لفت النظر إلى قضية " الهيئات العامة "وأهمية تطويرها وإعادة صياغة القانون المنظم لها، وقد كان النموذج الأهم في هذا الاتجاه هو تحويل فروع هيئة الكهرباء المختصة بتوزيع الكهرباء إلى شركات وتحريرها من النظم المالية والإدارية الحكومية .كما توالى بعد ذلك تطوير الهيئات العامة إما إلى هيئات قومية ينظم كل منها قانون خاص أو تحويلها إلى شركات قابضة كما حدث بعد ذلك بسنوات طويلة من تحويل هيئات كهرباء مصر والطيران المدني والاتصالات السلكية واللاسلكية ومصر للطيران وغيرها إلى شركات.
4. إثارة الاهتمام – ولأول مرة - بقضية تعدد جهات طلب المعلومات وتكرار طلب نفس المعلومات من شركات القطاع العام وغيرها من وحدات الدولة، وكذا التداخل والتكرار في تكوين قواعد معلومات على المستوى الوطني تشمل ذات المعلومات، ومنها مثلاً قواعد المعلومات عن المواطنين أو شرائح مهمة منهم والتي توجد في السجل المدني بوزارة الداخلية، والهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية وهيئة التأمين والمعاشات، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، فضلاً عن وزارات الدولة المختلفة.
5. إرساء مبدأ تنسيق الجهود والدعوة إلى إنشاء نظام معلومات وطني شامل يلبي الاحتياجات المشتركة للوزارات والهيئات الحكومية المختلفة .وشكلت لجان شاركت فيها كل الجهات ذات العلاقة وتم اقتراح الأسس والمبادئ لتوحيد وتنسيق النشاط المعلوماتي .وقد انتظر هذا المشروع سنوات حتى تم إنشاء مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء ليتولى استكمال هذا المشروع وتطويره.
6. اعتماد المعهد القومي للإدارة العليا الجهة الوطنية المختصة بالتدريب والتنمية الإدارية والإصرار على أن يكون الجهة الوطنية المشاركة في تنفيذ برامج

التدريب الممولة من جهات المعونة الأجنبية ومنها مشروع تدريب 400 من أفراد الإدارة الوسطى بالقطاع العام والذي كانت هيئة المعونة الأمريكية قد رصدت له مبلغ 20 مليون دولار أمريكي.

7. تكريس العمل الميداني أسلوباً رئيسياً في التعرف على أوضاع وحدات الجهاز الإداري للدولة والاقتراب من مشكلات العاملين والمتعاملين والبحث عن الحلول العملية لها .وقد طبق هذا الأسلوب في معالجة بعض القضايا التي كانت مثار شكوى جماهيرية عامة منها التعامل مع مصلحة الشهر العقاري وأسلوب سداد فواتير التليفونات التي كانت تدفع شهرياً ويتكرر عذاب المواطنين كل شهر ، ومشكلة صرف المعاشات، وكلها مشكلات أساسها إداري وعلاجها يكمن في إعادة صياغة أساليب العمل وتحديد المسئوليات وتعميق اللامركزية الإدارية.

8. بلورة مفهوم " توسيع قاعدة الملكية" في شركات القطاع العام بطرح جانب من أسهم كل شركة للعاملين فيها والمواطنين عامة من خلال سوق الأوراق المالية مع ضوابط قصر ذلك على أسهم اسمية يتملكها المصريون فقط. وكان من الشركات المرشحة لتطبيق هذا الأسلوب فيها كبداية كل من شركة مصر للألبان، وشركة بسكو مصر.

9. إثارة الاهتمام بضرورة التواصل الإيجابي مع المصريين العاملين بالخارج، وتم إنشاء أول إدارة تحت إشرافي بمسمى " إدارة المصريين العاملين بالخارج "كانت تعمل على وضع نظام لحصر هؤلاء المصريين وتكوين قاعدة معلومات صحيحة ومتجددة عنهم [بالتعاون مع وزارة الخارجية]، ثم تلقي مشكلاتهم والعمل على بحثها مع جهات الاختصاص وإيجاد حلول لها.

10. إثارة الاهتمام بالتنمية المحلية وتصميم خريطة مشروعات استثمارية لاستغلال الموارد والطاقات المحلية، وقد تم إعداد دراسات لعشرات المشروعات الصغيرة بالتعاون مع الأمانة العامة للحكم المحلي في ذلك الوقت[1]، بغرض ترويجها

---

1 كان السيد/ لبيب زمزم هو أمين عام الحكم المحلي وقتها وأشرف على لجنة إعداد المشروعات.

ومساعدة الشباب وصغار المستثمرين على تنفيذها، والدعوة لها حتى بين المصريين العاملين في الخارج لتوجيه جانب من مدخراقم للاستثمار في تلك المشروعات.

11. تطوير أنساق جديدة في التنظيم الإداري لجهات حيوية في جهاز الدولة مثل هيئة مطار القاهرة الدولي التي كانت مشكلة تضارب اختصاصات عشرات الجهات الحكومية العاملة في المطار سبباً رئيسياً في تدني مستوى الأداء وتدهور الخدمات للمتعاملين مع المطار .وكان الحل الذي تم تطبيقه أن يوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس هيئة ميناء القاهرة الجوي [مطار القاهرة الدولي] جميع الأجهزة العاملة في المطار والتابعة لوزارات متعددة، وتكون له سلطة اتخاذ القرارات للتنسيق بين تلك الوحدات وتوجيه فعاليتها بما يتفق ومتطلبات العمل في المطار[1].

أين المشكلة؟

وقد واجهتني مشكلة تباعد الآراء واختلاف التوجهات الفكرية والنظرة إلى قضية التنمية الإدارية ومفهوم دور وزير الدولة للرقابة والمتابعة في الفترة القصيرة التي شاركت فيها في وزارة د .مصطفى خليل، الأمر الذي قررت معه الاستقالة والعودة إلى عملي أستاذاً بجامعة القاهرة. وللحق فإن كل ما كتبته قبل دخولي الوزارة كان هو برنامجي أثناء وجودي في المنصب، وكذا فإن مواقفي بالنسبة لقضايا الإدارة ومشكلات الوطن - والتي تناولت الكثير منها في مقالاتي المنشورة بجريدة الأهرام أو في الندوات والمؤتمرات واللقاءات العامة – كانت منسجمة مع توجهاتي الفكرية ومواقفي قبل وأثناء تولي منصب الوزارة وبعد تركي للمنصب الوزاري.

---

1 كان السيد/ ممدوح سالم شديد الاهتمام بتطوير نمط الإدارة في هيئة المطار وأسند رئاستها إلى المرحوم اللواء محمود يونس الأنصاري ومنحه كافة الصلاحيات ووضع جميع الأجهزة العاملة في المطار تحت إشرافه. وكنا نتابع التطور في أوضاع المطار من حلال زيارات ميدانية برفقة رئيس الوزراء.

ملحق قبل ترك المحطة

التشكيل الوزاري الذي شاركت[1]

السيد/ ممدوح محمد سالم	رئيس مجلس الوزراء	د. حامد عبد اللطيف السايح	وزيرا للاقتصاد والتعاون الدولي
د. عبد المنعم القيسوني	نائبا لرئيس مجلس الوزراء للشئون المالية والاقتصادية ووزيراً للتخطيط	د. إبراهيم جميل مصطفى بدران	وزيرا للصحة
د. محمد حافظ غانم	نائباً لرئيس مجلس الوزراء للتنمية الاجتماعية ووزيراً لشئون مجلس الوزراء وشئون السودان	د. محمود صلاح الدين حامد	وزيرا للماليـــة
إسماعيل فهمي	نائباً لرئيس مجلس الوزراء ووزيراً للخارجية	الشيخ محمد متولي عبد الحافظ لشعراوي	وزيرا للأوقاف ووزير دولة لشئون الأزهر
الفريق أول محمد عبد الغني الجمسي	نائباً لرئيس مجلس الوزراء ووزيراً للحربية والإنتاج الحربي	عبد المنعم محمود الصاوي	وزيرا للإعلام والثقافة
المهندس أحمد سلطان	نائباً لرئيس مجلس الوزراء ووزيراً للكهرباء والطاقة	المهندس إبراهيم محمود شكري	وزيرا للزراعة والإصلاح الزراعي والتنمية الريفية
د. أحمد فؤاد محي الدين	وزيراً لشئون مجلس الشعب	المهندس محب رمزي استينو	وزيرا للسياحة والطيران المدني
المهندس أحمد عزالدين هلال	وزيراً للصناعة والبترول والتعدين	د. آمال عثمـــــــــان	وزيرة للشئون والتأمينات الاجتماعية
د. مصطفى كمال حلمي	وزيرا للتعليم ووزير دولة للبحث العلمي	محمد نبوي إسماعيل	وزيرا للداخليـــــــــة
محمد حامد محمود	وزير دولة للحكم المحلي والتنظيمات الشعبية والسياسية والشباب	المهندس حسب الله محمد الكفراوي	وزيرا للإسكان والتعمير
زكريا توفيق عبد الفتاح	وزيرا للتجارة والتموين	د. بطرس بطرس غالي	وزير دولـــة
المهندس عبد العظيم عبد الله أبو العطا	وزيرا للري واستصلاح الأراضي	د. نعيم مصطفى أبو طالب	وزير دولـــة
المهندس عيسى عبد الحميد شاهين	وزير دولة للرقابة والمتابعة	المهندس عبد الستار مجاهد عرفة	وزيراً للنقل والمواصلات والنقل البحري
محمد محمود رياض	وزير دولة للشئون الخارجية	د. علي السلمي	وزير دولـــة
أحمد سميح طلعت	وزيرا للعدل	سعد محمد أحمد	وزيرا للقوى العاملة والتدريب المهني

1 قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم 490 لسنة 1977 بإعادة تشكيل الوزارة – الجريدة الرسمية – العدد 42 مكرر (ب) في 26 أكتوبر 1977.

إستراتيجية الثورة الإدارية

إن إحداث الثورة الإدارية هو أحد المطالب القومية الملحة في المرحلة الحالية وصولاً إلى دفع جهود الإنماء الاقتصادي والاجتماعي في البلاد ورفع المعاناة عن جماهير الشعب.

ومن أجل السير في جهود الثورة الإدارية بمنطق علمي سليم لتأكيد فاعليها وتجنيبها العثرات والانحرافات المتوقعة عادة في مثل هذه المحاولات الطموحة للإصلاح والتغيير، كان لابد من تحديد إطار استراتيجي واضح يتخذ أساساً للتخطيط وإعداد البرامج المحققة للتغيير الإداري المنشود.

أهداف الثورة الإدارية:

إن الثورة الإدارية ليست هدفاً في حد ذاتها، ولكنها وسيلة تسهم في تحقيق الأهداف التالية:

1. تكريس الانفتاح الاقتصادي وتيسير المعاملات الإدارية المرتبطة بعمليات الاستثمار.
2. الإسهام في تحريك الموارد القومية المعطلة كلياً وجزئياً.
3. الإسهام في ترشيد استخدام الموارد القومية المتاحة للاستخدام ورفع كفاءتها.
4. دعم التنظيم القطاعي للدولة ورفع كفاءة الأمانات الفنية للمجالس القطاعية في التخطيط والمتابعة والتطوير.
5. دعم وتيسير التحول نحو اللامركزية الإدارية ورفع كفاءة العمل الإداري بالمحليات في إطار منطق التخطيط الإقليمي المتكامل.
6. دعم العمل الإداري في المرافق العامة ومواقع الخدمات الجماهيرية.
7. إحداث تغيرات أساسية بالجهاز الإداري للدولة تستهدف رفع الكفاءة ودعم وظائف التخطيط والمتابعة على المستوى المركزي، وتيسير الانتقال نحو اللامركزية الإدارية ونقل اتخاذ القرارات إلى المستويات التنظيمية الأقرب إلى مواقع التنفيذ.

8. الإسهام في رفع كفاءة العنصر البشري وترشيد استخدامه في مواقع العمل المختلفة.

9. تطوير نظم التخطيط والمتابعة والمعلومات على المستوى القومي وتحقيق التكامل بين الأجهزة المسئولة عنها.

مجالات العمل من أجل تحقيق أهداف الثورة الإدارية:

من أجل تحقيق الأهداف السابقة، فان العمل في المرحلة المقبلة للثورة الإدارية سوف يتركز في المجالات التالية:

1. دراسة مشكلات ومعوقات الانفتاح الاقتصادي وتتبع شكاوي المستثمرين وإجراءات العمل في المواقع المختصة واقتراح التطوير اللازم.

2. حصر الموارد القومية المعطلة كلياً أو جزئياً ووضع البرامج اللازمة لرفع كفاءة الاستخدام. وسوف يتجه العمل أساساً نحو الأمور التالية:

- الطاقات المعطلة في القطاع العام والمرافق العامة الحكومة.
- العمالة الزائدة في الحكومة والقطاع العام.
- المخزون الراكد في الحكومة والقطاع العام.
- المشروعات تحت الإنشاء وغير المستكملة.
- المشروعات المتوقف العمل فيها.
- الاتفاقيات والمنح والتسهيلات الفنية [عدا القروض والتسهيلات الائتمانية] وغير المستفاد بها.
- المديونيات والمستحقات للدولة غير المحصلة.
- الأجهزة والهيئات والمجالس وغيرها من التنظيمات غير المستفاد بها [أو القليلة الفعالية].
- الدراسات والبحوث السابق إعدادها في مجالات قومية هامة ولم تتحقق الاستفادة بها
- الأجهزة والمعدات والوحدات الإنتاجية غير المستفاد بها.

3. دراسة كفاءة الاستخدام الاقتصادي للموارد القومية وحصر نقاط الضعف في هذا الاستخدام واقتراح البرامج الكفيلة بترشيده وزيادة العائد منة. وسوف يتجه العمل في هذا المجال نحو الأمور التالية:
   3.1. المباني الحكومية ومباني الهيئات والأجهزة العامة ووحدات القطاع العام.
   3.2. المطابع والورش ووحدات الإصلاح والصيانة الحكومية وأساطيل السيارات.
   3.3. أجهزة الحاسب الإلكتروني وملحقاتها من أجهزة وبرمجيات وعاملين.
   3.4. الطاقات البشرية والخبرات المتخصصة في مواقع العمل المختلفة.
   3.5. مراكز ومعاهد التدريب والإعداد وما بها من تجهيزات واستثمارات وخبراء.
   3.6. مراكز ومعاهد ومعامل البحوث وما بها من تجهيزات واستثمارات وخبراء
4. دراسة التطبيق العملي للتنظيم القطاعي وأساليب عمل مجالس القطاعات وأماناتها الفنية واقتراح البرامج المناسبة لترشيد التطبيق وزيادة فعالية الأمانات الفنية.
5. دراسة مشكلات التحول نحو اللامركزية الإدارية، ووضع البرامج الكفيلة بالقضاء على الازدواجية بين اختصاصات الوزارات والأجهزة المركزية وبين أجهزة الحكم المحلي، وتدريب الكوادر الإدارية بالمحليات ودعم نظم الاتصالات بين المستويين القومي والمحلي.
6. دراسة المشكلات الإدارية بالمرافق العامة ومواقع العمل الجماهيري الرئيسية والعمل على تطوير النظم والإجراءات بما يكفل تبسيط المعاملات ورفع الكفاءة العامة لتلك الوحدات الهامة.
7. تطوير الجهاز الإداري للدولة إدارياً وذلك بالعمل على تحقيق الأمور التالية:
- تصحيح الهياكل التنظيمية للوزارات واستكمال المقومات التنظيمية بها من حيث توضيح الاختصاصات وتنظيم التفويضات وتصحيح الهياكل الوظيفية بها.
- إصدار دليل تنظيمي لكل وزارة يتضمن التحديد الدقيق لأهدافها وسياساتها واختصاصاتها وتنظيمها العام.
- إصدار دليل للإجراءات في كل وحدة إدارية يوضح لجماهير المتعاملين أسلوب التعامل وتوقيت أداء الخدمات والمستندات اللازمة في كل حالة.

- إزالة الازدواجية في اختصاصات الوزارات والقضاء على التكرار في أداء نفس الأنشطة بواسطة أجهزة مختلفة وتدعيم التكامل ضغطاً للنفقات تحقيقاً للتنسيق الضروري بين وحدات الجهاز الإداري للدولة.
- تصحيح التبعية التنظيمية لبعض الأجهزة والهيئات بنقلها إلى الوزارة الأقرب لنشاطها [الصحة المدرسية وهل تتبع وزارة الصحة أم وزارة التعليم مثلاً].
- تطوير النظم الإدارية والمالية في الجهاز الإداري للدولة بما يحقق تبسيط الإجراءات وتحسين كفاءة الأداء وتوفير معلومات متكاملة لأغراض التخطيط والمتابعة. وفي هذا الصدد فإن التركيز سوف يكون على النظم المتعلقة بشئون العاملين، المشتريات، المخازن ، الشئون المالية.

8. حيث يمثل العنصر البشري دعامة أساسية للعمل الإداري الفعال، فإن إستراتيجية الثورة الإدارية المقترحة سوف تتعامل مع هذا العنصر من خلال طرح برامج لتحقيق ما يلي:
   - إعداد وتدريب القيادات الإدارية.
   - إعداد وتدريب الكوادر المتخصصة في مختلف المجالات الإدارية.
   - تطوير نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج.
   - تطوير نظم المتابعة والمساءلة وتقييم الأداء.
   - تطوير نظم تخطيط القوى العاملة وترشيد عمليات التوظيف.
   - التصدي لمشكلة العمالة الزائدة وتطوير أسلوب توزيع الخريجين.
   - تطوير نظام الخدمة العامة بما يكفل الاستفادة بالطاقات المتاحة لعاملين في هذا المجال في تحقيق أهداف الثورة الإدارية.
   - تطوير قوانين ولوائح العاملين بالدولة والقطاع العام.
9. تطوير نظم التخطيط على المستوى القومي والإقليمي والمحلي، وربطها بنظم متكاملة للمتابعة والمعلومات تحقق توفير القدرة على التخطيط المتكامل بعيد المدى.

مرتكزات الثورة الإدارية:

إن الثورة الإدارية عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات رسخت لمدد طويلة في مجتمعنا الإداري وأفرزت تراكمات متشابكة ومعقدة. من أجل ذلك لابد لإنجاح هذه الثورة الإدارية من الاعتماد على مفاهيم متطورة وأن ترتكز على منطلقات فكرية متحررة، وتستخدم وسائل غير تقليدية، وفي هذا الصدد فإن الإستراتيجية المقترحة للثورة الإدارية تعتمد على المرتكزات التالية:

1. الانفتاح في معناه الشامل و العميق الذي يتعامل مع الجوانب الفكرية والمؤسسية والتنظيمية فضلاً عن التوجهات الاقتصادية والسياسية في الدولة.
2. الديمقراطية وتوسيع نطاق المشاركة الجماهيرية في اتخاذ القرارات والرقابة وتحمل المسئوليات القومية.
3. التجميع والتكامل في الطاقات والموارد والتركيز في استخدامها لتحقيق أهداف ونتائج محددة.
4. التنظيم القطاعي والتخطيط الإقليمي وتحويل الدولة إلى مجموعة من الكيانات الاقتصادية والإدارية المتكاملة.
5. الإدارة الاقتصادية للمرافق والهيئات العامة وتطويرها لكي تصبح وحدات اقتصادية متحررة تعمل في نطاق تخطيط قومي شامل.
6. استثمار مواطن القوة والتميز في الإدارة المصرية وإتاحة الفرصة للانطلاق أمام العناصر الشابة عالية الكفاءة.

وسائل الثورة الإدارية

تعتمد الإستراتيجية المقترحة للثورة الإدارية الوسائل الرئيسية التالية:

1. التغيير الهيكلي للوحدات الإدارية بكل أبعاده المحتملة من التوسع والانكماش والدمج والإلغاء، أو نقل التبعية.
2. التطوير التشريعي بكل ما يحتمله من إصدار تشريعات جديدة أو تعديل تشريعات قائمة أو تطوير في القرارات والتعليمات.

3. التغيير الإجرائي بتبسيط الإجراءات وتعديل مسار الخطوات التنفيذية للمعاملات المختلفة.
4. تغيير الأفراد سواء على مستوى القيادات أو المستويات التنفيذية المختلفة بكل أبعاده المحتملة سواء بالنقل أو إنهاء الخدمة أو بإعادة التدريب أو بتقديم المكافآت والحوافز. إن التغيير البشري يستهدف- تطوير أنماط السلوك للعاملين في الحقل الإداري بالدولة وهذا يستلزم استخدام الحوافز الإيجابية والسلبية وإحكام الرقابة والحسم في المكافأة عند الإجادة والعقاب عند الخطأ والانحراف.
5. التغيير المادي بما يتضمنه من تحسين الإمكانات المتاحة للعمل وتطوير الأبنية والمعدات وتغيير المواقع المكانية وتعديل أوقات العمل.

المسئولية عن الثورة الإدارية

إن نجاح الثورة الإدارية هي مسئولية مشتركة لجميع الوزراء والمسئولين القياديين في الدولة. كما إنه مسئولية حزبية وشعبية. ومع ذلك فإن المنطق الإداري السليم يقضي بتحديد هذه المسئولية تجنباً لشيوعها ووصولاً إلى إمكان المحاسبة والمساءلة عن الإنجاز لذلك فإن توزيع المسئولية يكون كالتالي:

- يكون وزير الدولة المختص مسئولا عن التخطيط لبرامج الثورة الإدارية الإعداد لتنفيذها بواسطة الأجهزة والوزارات المعنية، وكذلك متابعة تقدم التنفيذ وتقييم النتائج والإنجازات.
- يكون كل من السادة الوزراء مسئولاً في وزارته عن طرح المشكلات والإسهام في تحديد أولويات العمل من أجل علاجها والمشاركة في إقرار خطط وبرامج الثورة الإدارية وتوفير الدعم الكامل لفرق العمل المسند إليها تنفيذ هذه البرامج في وزارته.
- يكون الجهاز المركزي للتنمية الإدارية الأداة الفنية لتنفيذ برامج الثورة الإدارية وذلك بتقديم الإفراد المتخصصين لتكوين فرق العمل التي يختص كل منها بأحد البرامج والتي تعمل تحت الإشراف العام لوزير الدولة المختص.

- تشترك الأجهزة التالية بالإسهام في تنفيذ الثورة الإدارية بتقديم المعاونات من معلومات أو أفراد متخصصين أو إمكانيات مادية وذلك بناء على طلب وزير الدولة المختص وبالتنسيق مع رؤساءها:
  1. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
  2. الجهاز المركزي للمحاسبات.
  3. هيئة الرقابة الإدارية.
- يشارك حزب مصر العربي الاشتراكي[1] والاتحاد العام لنقابات العمال والنقابات والاتحادات المختلفة في إنجاح الثورة الإدارية وفقاً لمخطط عام يتولى وزير الدولة المختص إعداده والإشراف على تنفيذه.

أسلوب تنفيذ الثورة الإدارية

- تتم ترجمة أهداف الثورة الإدارية إلى مجموعة برامج رئيسية هي:
  1. برنامج تيسير الانفتاح الاقتصادي.
  2. برنامج ترشيد استخدام الموارد القومية.
  3. برنامج تشغيل[2] التنظيم القطاعي.
  4. برنامج تبسيط المعاملات في مواقع الاتصال الجماهيري.
  5. برنامج التطوير الإداري لجهاز الدولة.
  6. برنامج رفع كفاءة الموارد البشرية.
  7. برنامج تطوير النظم الإدارية الوطنية.
- تعتبر البرامج الرئيسية هي المحاور الكبرى لخطة الثورة الإدارية، وتتفرع من كل برنامج رئيسي عدة برامج فرعية بحسب طبيعة كل برنامج.
- ترتب البرامج الفرعية من حيث أولوية التنفيذ في مجموعتين، البرامج العاجلة

---

1 كان هو الحزب الحاكم في ذلك الوقت قبل إنشاء الحزب الوطني الديمقراطي برئاسة الرئيس محمد أنور السادات وانسلاخ معظم أعضاء حزب مصر العربي الاشتراكي عنه ومسارعتهم للانضمام إلى حزب الرئيس.

2 المقصود " تفعيل" ولكن هذه الكلمة لم تكن وقتها شائعة على كل لسان كما هي الآن.

والبرامج طويلة المدى. ويراعي إحداث التوازن بين المجموعتين حيث إنهما تكملان بعضهما البعض وصولا إلى الأهداف النهائية للثورة الإدارية.

- يشكل فريق عمل يختص بتنفيذ كل برنامج ويكون مسئولاً مباشرة أمام وزير الدولة المختص بالثورة الإدارية. ويتم استقطاب العناصر ذات الخبرة والكفاءة من مختلف الوزارات والأجهزة لتكوين فرق العمل هذه بطريق الندب مع منحهم مكافآت مناسبة لحفزهم على بذل الجهود المطلوبة في هذا العمل القومي الحيوي.
- تباشر فرق العمل مهامها في المواقع المحددة لها، ويكلف مسئولي الثورة الإدارية في الوزارات المختلفة بتقديم كل المعاونات والمساعدات اللازمة لهم.
- يقدم وزير الدولة المختص بالثورة الإدارية تقريراً ربع سنوي إلى رئيس مجلس الوزراء بالإنجازات المحققة.

نوفمبر 1977

وزير الدولة
(د. علي السلمي)

تعقيب

رغم مرور ما يقرب من ثلاثين عاماً على تقديم تلك الإستراتيجية، إلا أن كثيراً من عناصرها لا يزال صحيحاً ومطلوباً حتى يومنا هذا .ولقد تفاعلت العديد من العوامل التي عطلت التنفيذ الكامل لتلك الإستراتيجية منها:

1. إقالة السيد /ممدوح سالم بشكل مفاجئ في 4 أكتوبر 1978 وتكليف الدكتور مصطفى خليل بتشكيل حكومة جديدة،
2. إنصراف اهتمام د. مصطفى خليل بالدرجة الأولى إلى متابعة مفاوضات السلام التي أعقبت مبادرة الرئيس محمد أنور السادات وتواصلت حتى تم توقيع اتفاقية كامب دافيد في عام 1979،
3. تصاعد المشكلات الداخلية المتمثلة في بدايات موجات العنف من جانب الجماعات المسماة بالإسلامية، وموقف العنف المتصاعد من جانب الدولة والذي تجلي بأقصى درجاته في حركة الاعتقالات الكبرى في سبتمبر 1981 والتي تم خلالها اعتقال أعداد كبيرة من السياسيين وأساتذة الجامعات والصحفيين والمهنيين وطوائف عديدة من المواطنين،
4. انشغال الحكومات التي تشكلت مع بدء رئاسة الرئيس محمد حسني مبارك إلى حد كبير في مواجهة حركات العنف والإرهاب التي تصاعدت بشكل خطير وكانت قمتها اغتيال الرئيس محمد أنور السادات في 6 أكتوبر 1981،
5. التفات حكومات عهد الرئيس مبارك إلى تصحيح الأوضاع الاقتصادية حيث استهل الرئيس مبارك عهده بعقد المؤتمر الاقتصادي في بداية 1982 من أجل بحث المشكلات الاقتصادية ووضع حلول لها، لم يواكبه في نفس الوقت الالتفات إلى قضية الإدارة والتنمية الإدارية وكان لا بد من الانتظار حتى نوفمبر 1997 حين طالب الرئيس في خطابه إلى الاجتماع المشترك لمجلسي الشعب والشورى بضرورة وضع " برنامج قومي شامل للإصلاح الإداري" .

(6) المحطة السادسة

عودة إلى الجامعة

1979 - 2005

مُقَدِّمَة

كان قراري بالاستقالة والعودة إلى عملي الجامعي بتجارة القاهرة من دون ترتيب مع المسئولين في جامعة القاهرة وكان أ.د. إبراهيم بدران قد تولى رئاستها بعد أن اعتذر عن عدم الاستمرار وزيراً للصحة في وزارة د. مصطفى خليل التي تشكلت في أكتوبر 1978. ولما عرضت الاستقالة على د. مصطفى خليل اتصل بالدكتور بدران وسأله رأيه في طلبي بادره بالرد أن الجامعة في احتياج شديد لعودتي كي أتولى إنشاء وإدارة مركز بحثي جديد يتم بالتعاون مع معهد ماساتشوستس MIT الأمريكي وبمنحة مالية من هيئة المعونة الأمريكية USAID.

وفعلاً صدر قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم 67 لسنة 1979 ونص في مادته الأولى على أن " يعين الدكتور علي محمد عبد الحافظ السلمي أستاذاً بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بجامعة القاهرة، على أن يشارك في إنشاء وإدارة مشروع التنمية والتخطيط التكنولوجي بجامعة القاهرة ومع الاحتفاظ له بمرتبات وبدلات الوزير بصفة شخصية" [صدر في رئاسة الجمهورية بتاريخ 6 فبراير 1979].

وتلقيت رسالة من الرئيس محمد أنور السادات أرفقتها في الصفحة التالية.

وتمتد رحلتي مع الإدارة الجامعية عبر سنوات 1979 وحتى 1996 سنة بلغت سن المعاش وتمت إحالتي إلى التقاعد، ومن ثم تركت الأعمال الإدارية بالجامعة وصرت أستاذاً متفرغاً بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة. وخلال تلك الفترة كنت مهتماً تماماً بتطوير نظم الإدارة الجامعية من المناصب الإدارية التي توليتها وهي على التوالي:

1. مدير مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي
2. مدير مركز الدراسات والبحوث التجارية
3. نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب

4. رئيـــس مـــركـــز التعليـــم المفتـــــــوح
5. عضو اللجنة العليا لتخطيط التعليم المفتوح[1] [المجلس الأعلى للجامعات]
6. نائب رئيس لجنة قطاع التعليم التجـــاري[2]
7. عضو اللجنة القومية لتطوير التعليم الجامعي[3]

وقد تبلورت مساهماتي في تسيير المواقع التي توليت مســئوليتها في الإنجـــازات التالية:

1. إنشاء وإدارة مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي DRTPC
2. تفعيل وإدارة مركز الدراسات والبحوث التجارية بكليـــة التجارة
3. إدارة شئـــون الـتـعليـــم والطـــــلاب بـــاجـــامـــعـــــــة
4. إنشـــــاء وإدارة مـــركـــز التعليم المفتـــوح بـــالجـــامعـــــــة
5. إدارة حـــركـــة الإنشـــاءات الكبـــرى بـــالجـــامـــعـــــــة
6. دعم ومساندة قضايا التطوير التكنولوجـــي بالجـــامـــعـــــــة
7. ترويج فكر الإدارة المتطورة على مستـــوى الجـــامـــعـــــــة
8. ترويـــج مشـــروع جامـــعـــــــة الـــقـــاهـــــرة 2000
9. تنميـــة العلاقـــات الإيجابيـــة مع الطـــلاب ومعايشة مشكلاتهم
10. المشاركة في فعاليـــات تطويـــر التعليـــم الجـــامـــعـــــي

---

1 اللجنة منبثقة عن المجلس الأعلى للجامعات.

2 ثم رئيساً للجنة اعتباراً من إبريل 2003.

3 تشكلت اللجنة في 1999 برئاسة أ.د. وزير التعليم العالي.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرئيس

السيد الدكتور / على السلمى

تحية طيبة .. وبعد ،

تلقيت بكل امتنان .. رسالتكم التى بعثتم بها الىّ .. وكان لما عبرتم عنه من التهنئة الرقيقة بذكرى مولد الرسول الكريم .. وما أبديتم من صادق المشاعر والاحاسيس نحوى .. أبلغ الاثر فى نفسى .

وأود ان اعرب لكم .. عن التقدير .. والثناء .. لما قمتم به من جهد محمود .. وقت ان كنتم وزيرا فى الوزارة .. وانكم لجديرون للقيام بالعمل فى اى موقع .

وانى لأتمنى ان يحالفكم النجاح والتوفيق .. فى عملكم الجديد .. بالجامعة حتى تسهموا فى خلق جيل من الشباب .. يكون تراثه العلم والايمان والتحلى بالقيم .. والمبادئ .. ويدين بالولاء .. والوفاء .. لمصرنا الخالدة .. التى نرجو لها رفيع المكانة .. وأسمى منزلة .

وانى لابعث اليكم بخالص الشكر على ما سطرتموه من شعور .. وتمنيات طيبة لى راجيا لكم اجمل الامانى بالصحة .. والسعادة .. والسداد .



رئيس جمهورية مصر العربية

كشف الحساب

لقد كانت الفترة من 1979 وحتى الآن [نوفمبر 2004] ثرية بالتجارب حافلة بالتحديات، وقد وفقني الله سبحانه وتعالى إلى إنجازات أحسب أنها أضافت إلى رصيد الإدارة المصرية شيئاً ذا قيمة. وأقدم فيما يلي كشف الحساب:

• إصدار ثمانية عشر كتاباً تناولت فيها موضوعات مهمة وجديدة، ولم تكن موجهة لطلاب الكلية بقدر ما كانت تخاطب مجتمع الإدارة بشكل عام. وقد شملت القائمة الكتب التالية:

1. الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، 1981.
2. الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة، 1983.
3. إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1991.
4. إدارة القطاع العام، مكتبة غريب، القاهرة، 1991.
5. إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1991.
6. التخطيط والمتابعة، مكتبة غريب، القاهرة ، 1991.
7. الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.
8. السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة ، 1993.
9. السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1994.
10. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000، مكتبة غريب، القاهرة، 1995.
11. السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1995.
12. الإدارة المتفوقة، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة ، 1996.
13. إدارة السلوك الإنساني، مكتبة غريب، القاهرة، 1997.
14. تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة ، القاهرة ، 1997.
15. خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة ، 2001.
16. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة غريب، القاهرة ، 2001.
17. إدارة التميز، مكتبة غريب ، القاهرة ، 2002.
18. إدارة السلوك التنظيمي ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 2004.

• إنشاء مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي بجامعة القاهرة سنة 1979 كأول مركز علمي يهتم بقضايا التنمية على أساس تكامل التخصصات الهندسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية وإقامة شبكة من البحوث والدراسات تقوم على أسلوب " البرامج " لبحث مشكلات وقضايا التنمية في مصر ووضع الحلول المناسبة لها.

• إنشاء مركز البحوث والدراسات التجارية بكلية التجارة ـ جامعة القاهرة ليؤدي مجموعة من الوظائف المتكاملة في مجالات البحوث والاستشارات والتدريب.

• إنشاء مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة والإشراف على إدارته وتطوير برامجه ليصبح أول وأكبر مركز من نوعه في العالم العربي يقوم على خدمة ما يقرب من عشرين ألف دارس ويطبق أحدث أساليب التكنولوجيا التعليمية.

• إنجاز أكبر خطة للإنشاءات في جامعة القاهرة شملت مباني كليات الهندسة[القسم المدني]، كلية التخطيط العمراني، كلية الإعلام، كلية العلاج الطبيعي، معهد الليزر، مركز التعليم المفتوح، مبنى الخدمات الطلابية بالمدينة الجامعية [وقد تحول إلى مركز للمؤتمرات]، استكمال وتطوير وتحديث مباني ومرافق المدن الجامعية، استكمال وتطوير إستاد الجامعة، توسعات وتطوير مستشفى الطلبة، مركز الهندسة الوراثية بكلية الزراعة، استكمال وتطوير مباني كلية الصيدلة، استكمال وتطوير منشآت كلية طب القصر العيني ومستشفى المنيل الجامعي. وكان نمط الإدارة الذي تحققت معه تلك الإنجازات يتبلور في الآليات التالية:

- تفعيل دور لجنة الإنشاءات الجامعية والتي تضم عناصر متميزة من أساتذة كلية الهندسة والتخطيط العمراني والتجارة والحقوق، وتأكيد دورها في رسم مخطط متكامل للجامعة وإرساء قواعد ومعايير يتم الالتزام بها في كافة المنشآت الجامعية،
- استثمار الاعتمادات المالية المرصودة في خطة الجامعة لإنهاء المنشآت تحت التنفيذ وتكثيف العمل بها لاستكمالها وإدخالها في حيز التشغيل. وقد حققت هذه الآلية إنهاء مبان كانت متوقفة تحت الإنشاء لسنوات طويلة،

- تركيز التعامل مع كبرى شركات المقاولات والتشييد في مصر – شركة المقاولون العرب – والإفادة من أسلوب المقاصة الذي كان معمولاً به لتسديد مستحقات الشركة حيث كانت تتقدم بالمستخلصات الخاصة بما تم إنجازه في الجامعة إلى وزارة المالية لعمل مقاصة بقيمتها مقابل الضرائب والرسوم الجمركية وأقساط التأمينات الاجتماعية المستحقة على الشركة.

- إنجاز أكبر خطة في تاريخ جامعة القاهرة لإدخال الحاسبات الآلية في مختلف مرافق الجامعة، وتشغيل مجموعة النظم الآلية في مجالات شئون العاملين والمشتريات والمخازن وشئون الطلاب والدراسات العليا. كذلك تم نشر الحاسبات الآلية في جميع كليات الجامعة على هيئة معامل لتدريب الطلاب وكان أكبرها وأكثرها نشاطاً وتطوراً مركز كلية الصيدلة .
- إعداد أول خطة متكاملة لتطوير جامعة القاهرة تحت شعار [جامعة القاهرة 2000] تشمل كافة محاور العمل الجامعي الأكاديمي والطلابي والإداري، وطرحها في ورشة عمل خاصة شارك فيها جميع أعضاء مجلس الجامعة ونخبة من الأساتذة وانعقدت لمدة يومين في منتجع خارج القاهرة في العام 1993 .
- إنشاء الجمعية العربية للإدارة في نوفمبر عام 1993 حيث تم بحمد الله نجاح الجهود التي بُذلت عبر عشرين عاماً لتكوين أول تجمع مهني عربي يهتم بالإدارة وتطويرها، وتحديث مفاهيمها وأساليبها. وقد نجحت الجمعية العربية للإدارة وأصبح لها تأثيرها العلمي والمهني على الصعيد العربي، وكذا في إقامة جسور للاتصالات مع المنظمات والتجمعات الأجنبية والدولية.
- نشر وتعميق نشاط التدريب الإداري بالغرف التجارية الصناعية بالمملكة العربية السعودية ،والإشراف على إعداد وتنفيذ مئات البرامج التدريبية في مختلف مناطق المملكة لمدة تزيد على خمسة عشر عاماً .
- المشاركة في تطوير وتفعيل برامج الماجستير والدكتوراه في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.

خاتمة الجزء الأول

أحمد الله على توفيقه وأشعر بالرضا عما وفقني إليه سبحانه وتعالى لإنجـــازه على طريق تنمية وتطوير الفكر الإداري المصري"العربي" ، ومساندة جهود تطوير الممارسة الإدارية في المئات من المنظمات المصرية والعربية من خـــلال اللقـــاءات التدريبية والندوات وورش العمل والمؤتمرات التي أشرفت على تنفيذها أو شاركت فيها على امتداد الوطن العربي، ومن خلال الكتابة والنشر ومحاولة تقديم الجديد في الإدارة لدارسيها وممارسيها في كافة أرجاء العالم العربي، والتواصل المســـتمر مـــع مصادر المعرفة الإدارية العالمية.

وفي محاولة لرصد أهم الإنجازات والمساهمات الفكرية في عالم الإدارة العربية التي وفقني الله سبحانه وتعالى إليها أقدم البيان التالي[1]:

1. إثارة الاهتمام بفكرة "**التميــز**" وطرح مفهوم متكامل عـــن " **إدارة التميــز**" Excellence Management قدمته في برامج تدريبية وتمت صياغته بشـــكل متكامل في كتاب.
2. إثارة الاهتمام **بالدراسات السلوكية** وأهمية التزام منهجية علوم السلوك للتعرف على محدداته والتنبوء بحالاته المتوقعة ومن ثم تمكين الإدارة من توجيه الســـلوك نحو أنماط ومستويات الأداء وبمعدلات الكفاءة المتناسبة مع أهدافها.
3. لفت نظر مجتمع الإدارة المصري والعربي إلى قضـــية " **العولمة**" ومـــدلولاتها الإدارية وضرورة صياغة إستراتجية للتعامل مع المتغيرات والمؤثرات والأوضاع التي تميز نظام الأعمال "العولمي" Global Business System، وصياغة نموذج

1 يتضمن هذا الجزء الموضوعات التي كان لي فيها مساهمات من دون محاولة ترتيبها زمنياً أو من حيث درجـــة أهمية كل منها.

"الإدارة التحويلية" Transformational management Model الذي تستهدي به الإدارة في صياغة إستراتيجية التحول لتصبح منظمة متوافقة مع أوضاع وظروف العولمة.

4. إثارة الاهتمام بقضية وأهمية وخطورة " **تقنيات المعلومات**" وتخصيص جانب مهم من فعاليات الجهات التي أشرفت عليها أو تعاونت معها لإبراز هذه القضية وحتمية استثمارها في تطوير الإدارة والأداء في المنظمات.

5. إبراز مفهوم " **الإدارة الإلكترونية**" E-Management كمرادف للمفهوم الذي شاع في سنوات عصر المعلومات [التسعينيات من القرن الماضي] ومع انتشار شبكة المعلومات العالمية الإنترنت. وقد تكرس هذا المفهوم من خلال الطرح المستمر وتخصيص مؤتمر للجمعية العربية للإدارة في عام 2001 لهذا الموضوع وكانت لنا المبادرة بالتعريف بأفكار ونظم وتجارب " الحكومة الإلكترونية".

6. إثارة الاهتمام بمفهوم " **إدارة الجودة الشاملة**" Total Quality Management وضرورة تجاوز مرحلة شهادة المطابقة مع المواصفة الدولية إيزو9000 والسعي لتطبيق منهجية وآليات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها ركن أصيل في معنى "الإدارة" في الأساس.

7. لفت انتباه مجتمع الإدارة إلى خطورة التأثير المتوقع **لمنظمة التجارة العالمية** WTO وضرورة الاستعداد لتكوين قدرات تنظيمية وإنتاجية وإدارية وتسويقية تؤهل الشركات المصرية والعربية للتعامل في ظروف عصر " تحرير التجارة الدولية" الذي تقوده منظمة التجارة العالمية، وأهمية التخلص من المفاهيم والتوجهات الإدارية التقليدية التي نشأت ونمت في عهود الحماية الجمركية والرعاية الخاصة من الحكومات للصناعات الوطنية في كل قطر عربي.

8. طرح المفاهيم الجديدة لإدارة **عصر المعرفة** والتعريف بها وتنبيه الإدارة المصرية والعربية إلى استيعابها واستثمارها لمواجهة المد التنافسي الآتي من شركات ومنظمات عالمية تتقن هذه المفاهيم ونجحت في تحويلها إلى نظم وآليات عمل متفوقة. ومن أهم تلك المفاهيم:

- " **إدارة المــــــعــــــرفــــــــــــة**" Knowledge anagement
- " **رأس المـــــال الـفــكــــــــري**" Intellectual Capital
- "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**" Strategic Human Resources Management
- " **إدارة علاقات العملاء**" Customer Relationships Management

9. لفت الانتباه إلى قضايا **إدارة الموارد البشرية** وأهمية التعامل معها من منظـــور إستراتيجي يجعل سياسات ونظم وبرامج وآليات إدارة الموارد البشرية متكاملة ومتناغمة مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة، وعنصراً فاعلاً في تحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية.
10. إثارة الاهتمام وتكريس جانب مهم من المناقشة العلمية لموضوع وقضايا "**إدارة القطاع العـام**" باعتبارها فرعاً مهماً من هيكل الإدارة في مصر، وضرورة تطوير مفاهيم وتقنيات إدارية تساعد في رفع كفاءته وتحسين اقتصادياته.
11. تطوير منهجية تدريس " **الإدارة العامة**" والابتعاد بها عن دائرة القانون الإداري التي انحصرت فيها لفترة طويلة بفضل مساهمات أساتذة القـــانون في كليـــات الحقوق، والتوجه إلى التعامل معها من منظور إداري يعتبر المنظمات الحكومية وما في حكمها مؤسسات ينبغي أن تعمل وفق مفـــاهيم الإدارة الاقتصـــادية ومنطق السوق والسعي إلى إرضاء العملاء أو المتعاملين معها.
12. لفت الانتباه إلى أهمية **مفهوم النظم** وتطبيقه كمنهجية تيسر فهـــم الظـــواهر الإدارية والسلوكية، وتعميق استخدامه كنموذج يســـاعد الإدارة في إيجـــاد التوازن والتناغم بين عناصر المنظمة، والربط بينها وبين المناخ المحيط.
13. المبادرة إلى طرح قضية التقويم المتكامل للأداء في منظمات الأعمال وخطـــورة الاعتماد على التقويم المحاسبي فقط، وتطوير نموذج " **المراجعة الإداريـــة**" المـــبني على تعدد مجالات التقويم.
14. إبراز أهمية تقنية " **إدارة الأداء**" Performance Management وبيان فوائده في الربط بين أداء الأفراد والمجموعات في المنظمات وبين الإستراتيجيات الكلية

لها، وتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية لتتعدى وظيفة التوظيف والتعيين ومباشرة شئون الموظفين لتصبح آلية محورية في تخطيط وتنسيق وتقويم وتحسين الأداء وتطويره.

15. الاهتمام بدراسة وتنمية " **نموذج معرفي للإدارة" من منظور إسلامي** يستمد مفاهيمه من القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة والأحاديث النبوية وتجارب وممارسات السلف الصالح من صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم. وقد طرح هذا النموذج المعرفي في عدة لقاءات على المستوى المحلي في مصر وفي بعض المحافل في المملكة العربية السعودية ولقى ترحيباً وأثار اهتمام كثير من الزملاء أساتذة ومفكري الإدارة العرب، واتجهت النية إلى تكوين مجموعة عمل لتعميق النموذج وتحويله إلى منهجية يسترشد بها المدير المسلم [وغير المسلم] في أداء مهامه. ولا أرى ختاماً للجزء الأول من "رحلتي مع الإدارة" أفضل من تقديم محاولة لاستلهام فضل شهر رمضان المعظم في تكوين هذا النموذج المعرفي للإدارة من المنظور الإسلامي.

من وحي شهر رمضان المعظم
تجليات إيمانية للإدارة العربية

تمهيد :

تعتبر الإدارة أسلوب لتنظيم الحياة وتوجيه فعاليات البشر وما يملكون من أدوات ومعارف نحو تحقيق غايات وأهداف نافعة لهم وللمجتمع الإنساني. كذلك، فإن الإدارة نظام معرفي ومنظومة فكرية تستفيد من تطورات العلوم والتقنيات. والشائع أن يهتم المديرون وعلماء الإدارة والمهتمون بتنمية وتطوير الفكر الإداري عن مصادر معرفية يستلهمون منها المفاهيم والأسس والمبادئ التي يحاولون ترجمتها إلى نظم وتقنيات إدارية نافعة. ونحن نرى أن ميدان العلم الإداري يحفل بنماذج وأطر معرفية تستند إلى الفكر المادي [البشري، الوضعي] بالدرجة الأولى. فهناك الإدارة الإستراتيجية، الإدارة بالأهداف، إدارة التميز، إدارة الأداء، وكلها تكرس المنطق المادي وتعلي من شأن المعايير المادية. ولكن حين يتدبر الإنسان المسلم هذه الظاهرة – ظاهرة البحث عن المفاهيم والإرشادات الهادية لعمل الإدارة – يجد نفسه يتساءل وهل هناك أفضل ولا أعظم من التوجيه الإلهي والوحي القرآني مصدراً لهداية القائمين بمسئوليات الإدارة؟

إن غاية المفكر الإداري المسلم أن يتجه نحو منهجية إدارية جديدة تستند إلى النموذج المعرفي الإسلامي المنبثق عن القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة، ويهيئ شهر رمضان المعظم فرصة متجددة بإذن الله لتدارس معانيه واستلهام غاياته لبنـــاء إطار معرفي جديد تهتدي به الإدارة في عملها، نموذج يتضمن فكر إداري جديـــد يمكن أن نصفه بأنه " نموذج الإدارة بالإيمان"[1] الذي يحقق " المنظمة المطمئنة".

---

1 كان للدكتور المهندس إسماعيل عثمان فضل ابتكار هذا المفهوم

تساؤلات مهمة يثيرها شهر رمضان في عقل المدير المسلم

1. كيف يمكن للمديرين أن يستفيدوا من فرصة شهر رمضان إذا شهدوه " فمن شهد منكم الشهر فليصمه"، ويمتنعون عن كل ما يضر الناس أو يغمطهم حقوقهم أو يسئ إليهم.
2. كيف يطبق المدير المعنى الحقيقي في الصيام كونه ليس مجرد الامتناع عن المأكل والمشرب، ولكنه كما قال الرسول العظيم محمد صلى الله عليه وسلم قال الله عز وجل" كل عمل ابن آدم له إلا الصيام فإنه لي وأنا أجزي به. والصيام جنة فإذا كان يوم صوم أحدكم فلا يرفث ولا يصخب فإن سابه أحد أو قاتله فليقل: إني صائم. والذي نفس محمد بيده لخلوف فم الصائم أطيب عند الله من ريح المسك. للصائم فرحتان يفرحهما: إذا أفطر فرح، وإذا لقي ربه فرح بصومه" متفق عليه.
3. كيف يستدل المدير من هذا الحديث الشريف على قيمة الرصد الصحيح للوقت والقيام بالأعمال في وقتها؟ مهتدياً بالحديث الشريف أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال" صوموا لرؤيته وأفطروا لرؤيته، فإن غم عليكم فصوموا ثلاثين يوما" متفق عليه برواية مسلم .
4. كيف يتبين المدير أهمية المعلومات الصحيحة في توجيه الأعمال، والتدقيق في اختيار المرجعية التي يتعامل على أساسها؟
5. كيف للمدير أن يبني ممارسته باستلهام القيم الكبرى التالية التي يشحذها شهر رمضان ويحفز الصائمين على التمسك بها إيماناً واحتساباً لله رب العالمين: اليقين والتوكل، التراحم والتواصل، الاستقامة، المبادرة إلى الخيرات، المجاهدة، الاستغفار والتوبة، الصبر، الصدق، المراقبة، التقوى.
6. ولعل من أعظم نفحات شهر رمضان العظيم أن يقف المسلم وقفة مع نفسه لتقويم أداءه وسلوكه مع الناس ومدى انصياعه لأوامر الحق تبارك وتعالى مستهدياً بالآية الكريمة 'وكل إنسان ألزمناه طائره في عنقه ونخرج له يوم

القيامة كتاباً يلقاه منشورا، اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك رقيبا"[الإسراء 13]. أليس هذا التوجيه الإلهي العظيم أفضل أسلوب لتقويم الأداء ذاتياً؟ ألا يشير هذا التوجيه إلى أهمية أن يبادر الإنسان بمحاسبة نفسه وتقويم تصرفاته وتصحيحها استجلاباً لرحمة الله وغفرانه؟ كيف يمكن تفعيل هذا الأسلوب في تطوير نظم تقويم الأداء في مؤسساتنا؟

7. يهيئ شهر رمضان فرصة نادرة يستفيد منها المسلم في التأمل والمراجعة وإعادة التخطيط والسعي لتعويض ما فاته من فعل الخيرات. ألا يقدم هذا نموذجاً للمدير على النحو التالي:

التأمل والمراجعة

إن قيام المدير بالتأمل والمراجعة تعني أنه يطبق منهجية تشمل تأمل ومراجعة ما يلي:

- تأمل الظروف المحيطة بالمنظمة ومراجعة مدى فهمه لها وكيفية تفاعله معهـــا،
- تأمل ظروف ومقومات المنظمة التي يديرها ومراجعة أسلوبه في إدارتها ونتائجها،
- مراجعة الأهداف والغايات التي يحاول تحقيقها ومدى تكاملها وواقعيتها وجدواها،
- مراجعة السياسات التي يعتمدها والقواعد التي يحتكم إليها وأساليبه في تطبيقها،
- مراجعة القرارات التي اتخذها وآثارها الإيجابية والسلبيـــة وأساليبه في اتخاذها،
- مراجعة علاقاته مع البشر من رؤساءه وزملاءه و مرؤوسيه، والمتعاملين معه،

إن المدير النابه هو ذلك القادر على أن يطور لنفسه أسلوباً للتأمل والمراجعة يساعده في تقويم ما يمارسه من أعمال وما يحققه من نتائج، ويسمح له بالتالي أن يصحح ما قد يكون قد أخطأ فيه، ويدّعم ما أصاب فيه نجاحاً وتفوقاً.

إعادة التخطيط

يلتزم المدير النابه طريق المرونة ولا يصر على إتباع ما لم تتضح جدواه مـــن سياسات ونظم وتقنيات، وبناء على التأمل والمراجعة يعيد المدير التخطيط:

- إعادة تحديد الأهـــداف والـــغـــايـــــــات،
- إعادة تقدير الفـــرص والمخـــاطـــــــر،
- إعادة تصميم السيـــاســـات والنـــظـــــم،
- إعادة تقويم العاملـــيـــن والمتعـــامليـــــن،
- إعادة تقدير أساليب القيـــادة والتـــوجيـــــه،
- إعادة تحديد معاييـــر الفشـــل والنـــجـــــاح،
- إعادة اختيار مجـــالات وأســـاليب النشـــــاط.

محاولة تعويض ما فات

يحاول المدير الفعال أن يستكثر في شهر رمضان المعظم – وما بعده – مـــن فعل الخيرات والتقرب إلى الله عز وجل بصالح الأعمال في نطـــاق مســـئولياته في موقعه الإداري، ومنها:

- توفير منتجات وخدمات أفضل للعملاء تحقق لهم رغباتهم وفي ذات الوقت تهيئ للمنظمة فرصاً لتأكيد تفوقها وكسب ثقة العملاء وتكرار تعاملهم وتوثيق علاقاتهم معها ،
- توفير مناخ عمل إيجابي ومنح العاملين فرصاً أفضل لـــلأداء المتميـــز وتقـــدير جهودهم وتعويضهم عنها بما يرضي الله،
- تطوير العلاقات مع المتعاملين وإعطاء كل ذي حق حقه، واقتضـــاء حقـــوق المنظمة منهم وفق التعاقدات والعهود المبرمة معهم،
- الوفاء بحق المجتمع والمساهمة في تنميته وتطويره وتقديم الخدمات والمساهمات في حل مشكلات البيئة والمجتمع بقدر ما يتيسر للمنظمة من إمكانيات تفيض عن حاجة أصحابها والعاملين فيها.

أفكار للإدارة من وحي رمضان المعظم

الصيام ركن من أركان الإســـــلام يتكامل مع باقي الأركان لتكوين عقيدة المسلم الحق ، ويصير واجب المدير المسلم أن يعمل على استثمار فكرة التكامل في

تطوير عمل الإدارة وبناءها على أساس متين من الترابط بين وظائفها المتعددة؟ وفي هذا الإطار عليه أن بتدبر الهدف الأسمى من فرض الصيام كما قال الحق تبارك وتعالى" يأيها الذين آمنوا كتب عليكم الصيام كما كتب على الذين من قبلكم لعلكم تتقون." [البقرة: 183]، ولعلنا نطرح بعض ما يمكن للمدير عمله ليحقق تقوى الله:

مظاهر تقوى الله في عمل الإدارة

1. أن يتحرى سلامة الهدف والقصد في كل ما يقوم به من أعمال وما يتخذه من قرارات،
2. أن يلتزم إتباع أوامر الله وتجنب نواهيه في التعامل مع الآخرين، بأن يكون كل التعامل حلالاً ولأغراض فيها صالح الناس وفي طاعة الله،
3. أن يؤكد على ضرورة كتابة الديون وعدم بخس الناس أشيائهم، والحرص على تسجيل المعاملات وتدقيق المعلومات تجنباً لضياع حقوق الناس في تعاملاتهم مع الإدارة،
4. أن يلتزم ويلزم معاونيه والعاملين معه بضرورة رد الأمانات إلى أصحابها، وذلك بسداد الديون في مواعيدها وإعطاء العاملين ما يقابل جهودهم، وحفظ حقوق الملكية الفكرية وغيرها مما يستودعه الناس من أمانات لدى الإدارة،
5. أن يراعي مبدأ الحكم بين الناس بالقسط، والعدل والموضوعية في اتخاذ القرارات، وعدم الغلو في التعامل، والرفق بالآخرين والبعد عن انتهاز الفرص والمبالغة في الأسعار أو الشطط في الشروط والإجحاف بالآخرين حتى لو كانت الظروف مساعدة كما في حالات الاحتكار مثلا،
6. أن يكثر من الإنفاق في سبيل الله في السراء والضراء، وإعطاء الناس حقوقهم سواء العملاء أو العاملين أو المتعاملين، وتخصيص نسب من الأرباح لأغراض الخير والبر،

7. أن يدرب نفسه على كظم الغيظ عند الغضب، واستعمال العقل بهدوء للتعامل في المواقف التي يصادفها وتتمثل فيها أخطاء الغير أو إهمالهم،
8. أن يوطن نفسه على العفو عن الناس، وتقدير الظروف التي يمكن أن تدفع إلى ارتكابهم الأخطاء ما لم يكونوا متعمدين الخطأ بقصد الإضرار بمصالح الناس، وعدم التهاون في حقوق الناس وحق الله
9. أن يتذكر الله عند ارتكاب الخطأ، ويطلب العفو والمغفرة وتعويض المتضررين من أخطاءه، وعدم الإصرار على الخطأ، و تجنب نسبة الخطأ إلى غير المتسبب فيه،
10. الصدق في المعلومات وتجنب المبالغة بهدف ترويج السلع والخدمات،
11. عدم كتم الشهادة، والمجاهرة بالحق وعدم خشية في الله لومة لائم.

الأسس الأربعة للإدارة من هدي القرآن العظيم

قال الحق تبارك وتعالى في محكم التتريل﴿ الم، ذلك الكتاب لا ريب فيه هدى للمتقين﴾ [البقرة:1]، وقال سبحانه وتعالى﴿ إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم ويبشر المؤمنين الذي يعملون الصالحات أن لهم أجراً كبيرا﴾ [الإسراء: 9]، ومن ثم على المدير المسلم أن يتدبر ما يهدي إليه القرآن العظيم من أشارات ويعمل بها:

1. **الأخوة الدينية**

يؤكد القرآن الكريم على قيمة الأخوة بين المؤمنين وأنها السبيل للفلاح في الدنيا والآخرة، أليس هذا ما اكتشفه علماء الإدارة المحدثين حين يؤكدون على أهمية العمل الجماعي وتقوية روح الفريق Team Work بين العاملين؟ فليتأمل المدير المسلم قول الحق سبحانه وتعالى:

﴿ إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم تفلحون﴾ [الحجرات: 10]،

﴿ واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا، واذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا﴾ [آل عمران 103]،

2. **التكافل الاجتماعي**

يوضح القرآن الكريم صور التكافل التي يجب على المسلم الالتزام بها، ومنها:

- **التكافل المادي بإعطاء الصدقات** " إنما الصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها والمؤلفة قلوبهم وفي الرقاب والغارمين وفي سبيل الله وابن السبيل فريضة من الله والله عليم حكيم" [التوبة:60]، وإيتاء الزكاة " إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات وأقاموا الصلاة وآتوا الزكاة لهم أجرهم عند ربهم ولا خوف عليهم ولا هم يحزنون" [البقرة: 277]، **والإنفاق في سبيل الله** " لا يستوي القاعدون من المؤمنين غير أولي الضرر والمجاهدون في سبيل الله بأموالهم وأنفسهم، فضل الله المجاهدين بأموالهم وأنفسهم على القاعدين درجة، وكلاً وعد الله الحسنى، وفضل الله المجاهدين على القاعدين أجراً عظيما" [النساء: 95]

- **التكافل المعنوي** ، وذلك بإتباع منهج الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، "ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف، وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون" [آل عمران: 104].

3. **الشورى**

الشورى أساس الإدارة الصالحة، وهي السبيل إلى تبين الحق، ومعرفة الآراء الناضجة وقد أمر بها القرآن الكريم في سورة سماها الشورى، " والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" [الشورى: 38].

4. **العدل**

أمر الله بالعدل عاماً ودون تخصيص حفظاً لكيان المجتمع، فعباد الله جميعهم يستوون أمام عدله وحكمه. وجعل الله إقرار العدل بين الناس هو الهدف من بعث الرسل وإنزال الشرائع والأحكام، "لقد أرسلنا رسلنا بالبينات وأنزلنا معهم الكتاب والميزان ليقوم الناس بالقسط وأنزلنا الحديد فيه بأس شديد ومنافع للناس وليعلم الله من ينصره ورسله بالغيب، إن الله قوي عزيز" [الحديد: 25].

ملامح تفيد الإدارة من هدي القرآن العظيم

1. التوكل على الله سبحانه وتعالى والاعتماد عليه نقطة البداية وأساس السداد والتوفيق في الأعمال.
2. الاحتكام إلى عقيدة الإسلام وشريعته في كل أمور العمل وترتيب العلاقات بين أطراف العلاقة.
3. التأسي في كل الأعمال والتوجهات بهدي الرسول الأعظم النبي الخاتم محمد صلى الله عليه وسلم.
4. مشروعية الأهداف وسلامة المقاصد واستهداف المنفعة للناس ودرأ الضرر والأذى عنهم، وعمار الأرض واستثمار ما بها من خيرات.
5. إخلاص النية وسلامة الصدور من الأحقاد شرط تحقق الغايات.
6. التدبر والتعقل والتفكر واجتناب التسرع والانفعال والتحيز أو التعصب حين اتخاذ القرارات.
7. الإعداد والتجهيز وترتيب الأولويات والالتزام بها شرط حسن تنفيذ الواجبات والمهام والوصول إلى الأهداف.
8. حسن التنظيم وملاءمته لمقتضى الأحوال من عوامل النجاح، وتوفير المرونة وسرعة التكيف مع تطورات الظروف شرط مهم لفعالية الأعمال ونجاحها.
9. حشد الموارد وتنسيقها وإزالة ما بينها من تناقضات يحقق تعظيم القدرة في الأداء، ويتفق مع قيم التعاون والتكافل في الإسلام.
10. الإنسان مجبول على الخير والشر، وعلى الإدارة تنمية نوازع الخير فيه ومقاومة توجهاته للشر، واستثمار ما أتاحه الله عز وجل للبشر من قدرات فيما ينفع الناس.
11. تمكين البشر لكونهم المورد الأساس والعنصر القادر بإذن الله على تفعيل الأفكار وتحويلها إلى نتائج ومنافع لأطراف العلاقة في المنظمات.
12. المحاسبة على أساس نتائج العمل، يفعل الإنسان الخير فيثاب، ويفعل الشر أو يتقاعس عن الأداء فيعاقب، وكل مسئول عن أفعاله.

13. مراقبة النفس أساس صلاح الأعمال، والتقويم الذاتي لب التطوير والتوفيق في أداء الأعمال.

14. السعي الحثيث لاقتناء المعرفة الصالحة والاستزادة منها وتوظيفها في خدمة أهداف المنظمات وبما يتفق والفلسفة والنظم الإدارية تأسياً بقول الحق تبارك وتعالى " يؤتي الحكمة من يشاء، ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً وما يذكر إلا أولوا الألباب" [البقرة: 269].

15. العدل بين الناس أساس الشعور بالرضا وتنمية الانتماء إلى المنظمة والالتزام بأهدافها وفلسفتها ونظمها، والحق تبارك وتعالى يوجه إلى ضرورة العدل في آيات عدة: "وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" [النساء: 58]، "فأوفوا الكيل والميزان ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها ذلكم خير لكم إن كنتم مؤمنين" [الأعراف: 85].

16. إحسان العمل وإتقانه مسئولية كل فرد من ذوي العلاقة، ومراعاة الجودة وشروطها ومواصفاتها التزام بالأمر الرباني أن يتقن المؤمن ما يعمل.

17. لا يصرف الإدارة اهتمامها بمشكلات الوقت الحاضر عن استشراف المستقبل والإعداد له.

18. رصد المنافسين والاستعداد لهم وإعمال الفكر في مراوغتهم وعدم تمكينهم من تحقيق غاياتهم إن لم تكن في صالح الناس، فإن كان في عمل المنافسين مصلحة ومنفعة يصبح واجب الإدارة أن تجتهد لمواكبة أعمالهم والتفوق عليهم لصالح الناس.ولا بأس من التحالف والتعاون معهم من أجل المنفعة العامة.

19. إشاعة الاطمئنان بين الناس وتوفير مقومات الثقة فيما بينهم يحقق الإجادة في الأداء ويعظم القدرة على تحقيق الأهداف.

20. التدرج في إسناد المهام والمسئوليات، والتوازن في الصلاحيات بما يوافق قدرات الناس.

21. نشر ودعم وتيسير التعاون والتكافل بين أطراف العلاقة استجابة للأمر الإلهي

أن تعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان. والكل مسئول عن إشاعة روح التعاون وإنجاح محاولاته.

22. وحدة المسئولية والمشاركة في الغرم والغنم وتكافؤ الفرص شـــروط لفعاليـــة الموارد البشرية في خدمة أهداف المنظمات.

23. حسن التوقيت واستثمار الوقت فرض على أفراد المنظمـــة جمـــيعهم، وعلـــى الإدارة إشاعة الحرص على الوقت وتجنب تبديده، "يسألونك عن الأهلة قـــل هي مواقيت للنـــاس والحـــج" [البقـــرة: 189]، " واذكـــروا الله في أيـــام معدودات"[البقرة:203]، " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابـــاً موقوتـــا" [النساء: 103].

24. التغيير من ثوابت الحياة، وأخذ النفس بالتغيير ومواكبة ما يطرأ على الأحـــوال من تطورات ضرورة لحسن الأداء.

25. يتم اختيار الأفراد للعمل على أساس الكفاءة والقدرة والصـــلاحية " قالـــت إحداهما يأبت استئجره إن خير من استئجرت القوي الأمـــين". [القصـــص: 26].

26. القيادة الإدارية ريادة وتوجيه وعلاقة متصلة بأطراف العمل، و يقـــع عليهـــا مسئولية الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر فيما يحقق أهداف المنظمات. القائد قدوة لمرؤوسيه.

27. يراعى إسناد المهام وتوزيع المسئوليات بين أفراد المنظمة على أســـاس القـــدرة والاختصاص،

28. يكافأ الأفراد عن أعمالهم بحسب النتائج التي يحققوها، ويكون أداء حقـــوقهم فور إنجازهم لمسئولياتهم، ولا يسأل الفرد إلا عن ناتج عمله،" ولا تـــزر وازرة وزر أخـــــــــرى" [الإسراء: 15].

29. يتم توفير المعلومات والإرشادات للمساعدة في أداء الأعمال، وتكون الإدارة

مسئولة عن تحديث تلك المعلومات وضمان وصولها للعاملين في التوقيت السليم، " وما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم، فيضل الله من يشاء ويهدي من يشاء وهو العزيز الحكيم" [إبراهيم: 4].

30. الإدارة الفعالة المهتدية بالقرآن مسئولة عن حفظ أموال المنظمة وصيانتها والبعد عن الهوى والغرض في تعاملاتها، " ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقاً من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون" [البقرة:188]، كما أنها تحترم تعهداتها وتوفي بعقودها، " يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود" [المائدة: 1].

دعوة للمراجعة

تمثل التوجهات الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال الضوء المرشد الذي تروّج له نماذج الإدارة القائمة على الفكر الغربي المادي، فنرى مؤسسات الأعمال تهتم بترويج منتجاتها ومحاولة تنمية الطلب على منتجاتها في إطار توجهات إستراتيجية تبتغي من وراءها تعظيم أرباحها وفرص نموها واستمرارها. ويكون السؤال المهم : وماذا عن مصالح ومنافع الآخرين؟

كذلك تقوم مؤسسات الأعمال باستخدام الإمكانيات البشرية والتقنية والمادية الكفيلة بتقديم منتجات وخدمات متميزة وملبية لاحتياجات عملاءها، وتعمل على تنمية وتطوير تلك الإمكانيات بما يحقق لها قدرات متعالية للتفوق على المنافسين. ولكن يثور التساؤل دائماً عن كيف تتعامل الإدارة مع العملاء والعاملين والمتعاملين معها وتحافظ على توازن مصالحها ومصالحهم؟

ومن الشائع أن تعد مؤسسات الأعمال خططها الإستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات النشاط الذي تعمل به وما تستند إليه من دراسات علمية وبحوث تطبيقية. ولكن هل تنطلق المؤسسات في سعيها للتفوق والتميز من مبادئ إيمانية صحيحة أم من دوافع ومصالح ذاتية؟

كما تسعى مؤسسات الأعمال لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادرها المعرفية بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويعه لمقتضيات البيئة المحلية، وكذا بالاقتراب من عملاءها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره في مؤسساتهم.

ونتساءل كيف توفق الإدارة بين مغريات الربح السريع والضوابط الإيمانية للعمل الإداري؟

نحو بداية إدارية جديدة

تثير تجليات شهر رمضان المعظم وغيره من المناسبات الإسلامية الكريمة نفحات إيمانية يمكن للمدير المسلم النابه أن يستثمرها ويعمل بهديها ليحقق التفوق والتميز والنجاح في الدنيا وما يرضي الله سبحانه وتعالى ويتيح له الفوز بما وعد الله عباده المؤمنين الصالحين في الآخرة. إن بعض تلك التجليات تهدي المدير إلى:

1. التخطيط والإعداد لممارسة إدارية تتطلع إلى المستقبل وتعمل على تحقيق مفهوم إعمار الأرض انصياعاً لأوامر الله عز وجل،
2. لم الشمل وتنمية التعاون بين أطراف علاقات العمل [الإدارة، العاملين، العملاء والمتعاملين]،
3. إشاعة الاطمئنان وإفشاء السلام بين أطراف علاقات العمل وتحقيق العدل والحكم بالقسط بينهم،
4. الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر فيما تقوم به المنظمات من أعمال وما تسعى إليه من أهداف وغايات،
5. حل الخلافات والصراعات بالحسنى والتدرج في فرض العقوبات على المخالفين والاحتكام إلى شرع الله في جميع القرارات،
6. الاتصال المفتوح والتواصل الإيجابي مع أطراف علاقات العمل وتنمية إحساسهم بالأهمية وتقدير الإدارة لهم ولجهودهم [بالحق ومن دون مبالغة]،

7. تحقيق مصالح الناس وأداء حقوقهم بالقسط،
8. تشجيع الناس على الابتكار والمصارحة بالرأي والمبادرة بطرح حلول المشكلات،
9. التقويم الدقيق والعادل للأداء وتقدير الجزاء المتناسب مع قيمة الإنجاز وجودته،
10. الحزم في تطبيق القواعد والأحكام – بما يتفق وشرع الله – وتنمية الرقابة الذاتية وحث الأفراد على تقويم الذات ومحاسبة النفس.
11. حل الخلافات بأسلوب يقوم على تحديد نقاط الخلاف والاتفاق على التعاون من أجل حل الخلافات بالحسنى والاستماع إلى وجهات نظر المخالفين له والتناصح بين المختلفين والسعي إلى تضييق شقة الخلاف طلباً لمرضاة الله عز وجل وطاعة لأمره سبحانه وتعالى: " وإن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفئ إلى أمر الله فإن فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا إن الله يحب المقسطين" [الحجرات: 9].

تلك كانت إرهاصات لبداية نموذج معرفي للإدارة مستمد من نور القرآن العظيم وهديّ الرسول خاتم النبيين والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم، أحمد الله أن هداني إليها وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

انتهى الجزء الأول بحمد الله وتوفيقه

الجزء الثاني

كتابات إدارية في قضايا وطنية

مُقدّمة

على مدى رحلتي مع الإدارة – والتي استمرت بفضل من الله عز وجل حتى الآن إلى ما يقرب من خمسين عاما – فقد كان اهتمامي الأساسي هو توظيف العلم الإداري الحديث في خدمة قضايا مصر المحورية ووضع أساس قوي من مفاهيم الإدارة وتقنياتها تستند إليه جهود ومشروعات التنمية المجتمعية الشاملة في مصر. لذا لم تكن جهودي منحصرة في التدريس أو التدريب والعمل الجامعي المحدود، بل كنت دائماً مهموماً بالشأن العام المصري، أتابع ما يجري على الساحة الوطنية وأبادر بتقديم الرأي القائم على الفكر الإداري بأمل أن يسهم في إنارة الطريق والتبصير بما ينبغي الأخذ به من حلول تحقق للوطن أهدافه.

وقد كانت الوسيلة الرئيسية التي توفرت لي في هذا المجال هي نشر مقالاتي في جريدة الأهرام التي أشهد أنها فتحت صفحاتها لي ولم تصادر يوماً على رأي قدمته. وعلى طول الرحلة كتبت عشرات المقالات التي تناولت فيها قضايا وشئون مصر والوطن العربي بقدر ما أتيح لي من قدرة، كذلك كانت المشاركة في اللقاءات العلمية والمؤتمرات التي تنظمها " الجمعية العربية للإدارة" و " جمعية الهندسة الإدارية" وغيرها من الهيئات الجادة في خدمة الإدارة المصرية والعربية وسيلة أخرى للوصول بفكري إلى الجماهير ذات المصلحة. كما كانت مؤتمرات " جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة" – أو " جماعة الإدارة العليا" كما تسمى الآن – واحدة من الآليات التي عاونت في إتاحة الفرص لكثير من آرائي أن تصل إلى النطاق العام. كذلك شاركت في حوارات تليفزيونية مثل " دائرة الحوار" و"صالون فلان" وغيرها كي أطرح ما أريد التعبير عنه من آراء وأفكار.

وأعرض في هذا الجزء من الكتاب عدداً من تلك المقالات والأوراق التي قدمت في لقاءات بمصر وخارجها والتي أعتقد بصدق أنها لا تزال تعبر عن قضايانا

ولا تزال تحمل فكراً قابلاً للتطبيق حتى يومنا هذا. وقد قسمت هذه المقـــالات إلى ثلاث مجموعات:

1. مقالات تهتم بقضايا مصريـــة
2. مقالات تهتم بقضايا عربيـــة
3. مقالات تركز على محاور ومداخل الفكر الإداري المتجدد

وفي جميع تلك المقالات كنت أتوخى المصلحة العامة موجهـــاً حـــديثي إلى المسئولين محاولاً باستمرار التنبيه إلى مشكلات ومخاطر تمس الصالح العام حتى ولو اختلفت سياساتهم وقراراتهم المعلنة مع مضمون ما أثيره من قضايا. ولعلي أضرب مثلاً واحداً هو المقال الذي نشرته حول قضية أموال التأمينات الاجتماعيـــة ومـــا كانت الحكومة قد روّجت له بشأن تحويل ملكية بعض الشركات العامة إلى هيئـــة التأمينات الاجتماعية تعويضا لها عن فائض الأموال التي اقترضـــتها الحكومـــة ولم تسددها. فقد كان هذا المقال بداية لحملة واسعة شاركت فيها مختلـــف شـــرائح المجتمع ضد هذا التفكير الحكومي حتى اضطرت الحكومة إلى التراجع عنه.

الملف الأول

قضايا مصرية

1. إطار لمشروع استراتيجي لتحديث مصر [1]

طرح موضوع تحديث مصر نتيجة للمناقشات التي دارت في اجتماع الرئيس محمد حسني مبارك مع هيئة الوزارة في منتصف العام الماضي لبحث قضية اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي. وقد أثار بعض الوزراء تخوفهم من الآثار السلبية التي ستنشأ عن تلك الاتفاقية وخاصة تهديدها لمستقبل الصناعة المصرية. وقد كانت توجيهات الرئيس في ذلك الاجتماع أن يتم التوقيع بالأحرف الأولى على الاتفاقية، على أن تقوم الحكومة بإعداد مشروع متكامل لتحديث مصر لمواجهة الآثار والتحديات المترتبة على تفعيل الاتفاقية وكذا آثار العولمة وغيرها من المتغيرات العالمية شديدة التأثير على اقتصاديات الدول النامية ومنها مصر. ورغم مرور أشهر عديدة على هذا التوجيه لم تطرح الحكومة حتى الآن تصورها لهذا المشروع الوطني الشامل لتحديث مصر، واقتصر الأمر على البيانات المعتادة الصادرة من الحكومة إلى مجلس الشعب في بداية دورات انعقاده.

ونحن نرى أن خطورة الموقف لا تنبع من آثار اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي أو غيرها من الاتفاقيات التي تفرضها طبيعة النظام العالمي الجديد القائم على تحرير التجارة والتحالفات الإستراتيجية بين الدول في تكتلات تسعى لتأكيد تواجدها في الأسواق العالمية، ولكن الخطورة تكمن أساساً في غياب الرؤية الوطنية الشاملة لمستقبل البلاد وتهيئة مؤسسات الدولة المختلفة للتعامل الإيجابي مع كافة مصادر التحديات. والأمر يستوجب ضرورة العمل على إعداد مشروع وطني متكامل يتعامل مع قضية التحديث من منطلق واقعي يقوم على الدراسة والبحث الموضوعي، ويستهدف بناء إستراتيجية وطنية لإعادة بناء الوطن ومؤسساته، وإعداد الدولة لمواجهة التحديات الصارخة والمستمرة على مختلف الأصعدة الاقتصادية والثقافية والتقنية والسياسية.

---

1 نشر هذا المقال بجريدة الأهرام في 12 إبريل 2001

وعند الحديث عن مشروع وطني لتحديث مصر فإننا نتصور أن الغاية هي تدارس المشكلات الوطنية على كافة الأصعدة ورسم برنامج لاقتحام تلك المشكلات والارتفاع بمستوى الأداء الوطني بدرجة تحقق طموحات المواطنين وتواكب تحديات العصر الجديد الذي نعيشه؟

المعطيات الأساسية

إن إعداد برنامج واقعي وقابل للتنفيذ لتحديث مصر ينبغي أن ينطلق من إدراك واضح وسليم للواقع المصري والعالم من حولنا. ولعلنا نتصور المعطيات الأساسية التالية ضرورة لمدخل في إعداد توجهات وعناصر برنامج التحديث:

1. يتغير العالم حولنا بسرعة فائقة ويتقدم على كافة المحاور محققاً مستويات متعالية باستمرار من الرفاهية الاقتصادية لشرائح متزايدة من المواطنين.
2. يتزايد المد الديمقراطي في كثير من دول العالم الثالث، وتتصاعد الفرص المتاحة لمواطني كثير من الدول المماثلة لنا للمشاركة في الحياة السياسية القائمة على التعددية الحزبية وصناديق الانتخاب الزجاجية.
3. لا تزال مصر تعاني من قضايا أساسية وتقليدية تحررت منها كثير من الدول النامية التي صاحبتنا أو تبعتنا في مسيرة التنمية، وتدور تلك القضايا أساساً حول الثلاثي الشهير الفقر، الجهل، والمرض.
4. لم تحقق جهود التنمية والإصلاح الاقتصادي خلال العقود الثلاثة الأخيرة نتائج ترتفع إلى مستوى التطلعات لرفع مستويات المعيشة وإنجاز نقلة ملحوظة في القدرات الإنتاجية و العدالة الاقتصادية والاجتماعية.
5. مع بدايات الألفية الثالثة وكل ما جرى ويجري من تحولات ، تبدو الفجوة هائلة بين توجهات الإصلاح وإدارة العمل الوطني في مصر وبين الأهداف والتطلعات الوطنية من جانب، والتطورات الحاصلة في دول أخرى مشابهة من جانب آخر.
6. تفتقد مصر إطاراً استراتيجياً متكاملاً يحدد توجهات التنمية وأولوياتها ومعايير اختيار وتقويم مشروعات إعادة بناء الدولة وتحديثها.

قضايا مصر الإستراتيجية

وفي ظني أن نجاح أي مشروع وطني للتحديث الشامل ينبغي أن يتعامل بصراحة ووضوح مع القضايا الإستراتيجية التي تشكل في مجموعها حصيلة الهم الوطني ومجمع المشكلات التي تعوق التنمية السليمة والتقدم الوطني بالمعدلات المأمولة. ونرى القضايا التالية واجبة الدراسة والتحليل للتعرف على مضامينها وتأثيراتها في المسيرة الوطنية ومصادر تجذرها في النسيج الوطني، ومداخل علاجها:

قضايا سياسية

1. قضية التنظيم السياسي الأساسي للدولة.
2. قضية القوانين المقيدة للحريات وإنشاء وحركة الأحزاب.
3. قضية تحرير التنظيمات النقابية.
4. قضية استمرار حالة الطوارئ لمدة زادت عن 20 عام.
5. قضية السيطرة الحكومية على الإعلام.
6. قضية الديمقراطية وحرية المشاركة في العمل السياسي.

قضايا اقتصادية

1. قضية الهوية الاقتصادية الأساسية للمجتمع المصري وفق رؤية واضحة لدور الدولة.
2. قضية الإدارة الاقتصادية الكلية وفق إستراتيجية شاملة.
3. قضية توزيع الأدوار وضبط العلاقات بين القطاعين العام والخاص، ووضع تعاريف وضوابط واضحة لظاهرة رجال الأعمال.
4. قضية تقويم برنامج الخصخصة وما أنتجه من إيجابيات وما شابه من سلبيات، والتصدي بالبحث الموضوعي لمبدأ الخصخصة في ذاته والأسلوب الأمثل لتحقيقه.

قضايا اجتماعية وثقافية

1. قضية تفعيل دور منظمات المجتمع المدني في خدمة التوجهات والأهداف الوطنية.
2. قضية العشوائية الشائعة في مناحي الحياة المصرية بشكل خطير ومتزايد.
3. قضية تطوير التعليم وتنمية الموارد البشرية على أسس موضوعية ترتبط باحتياجات الوطن ومجالات العمل الإنتاجي المطلوبة.
4. قضية تطوير الخطاب الإعلامي المصري وإعادة صياغته بشكل إيجابي ليسهم في بناء الشخصية المصرية الإيجابية الفاعلة.
5. قضية أنماط السلوك الاجتماعي والاستهلاكي غير المتناسبة مع المستويات الحضارية المتفوقة لمجتمعات أخرى كانت أقل من مصر في مسيرة التقدم.

منهجية مقترحة لإعداد مشروع التحديث

1. التحليل الاستراتيجي للظروف المحلية والإقليمية والعالمية واستقراء الفرص والمهددات القائمة والمحتملة.
2. التحليل الاستراتيجي للموارد والطاقات والإمكانيات الوطنية، وتقويم القدرات المتاحة للوطن، وتحديد مواطن القوة والضعف في البناء الوطني.
3. صياغة الرؤية الإستراتيجية لمستقبل الوطن.
4. تحديد الأهداف والإنجازات الإستراتيجية على المستويين الوطني والقطاعي.
5. بناء وتفعيل نظام للتخطيط الاستراتيجي ، وصياغة مجموعة الخطط الإستراتيجية والبرامج التنفيذية المتوافقة مع الرؤية المستقبلية للوطن والأهداف الإستراتيجية المحددة.
6. بناء وتفعيل نظام شامل للمتابعة وتقويم الأداء والإنجازات على المستويين الوطني والقطاعي.
7. بناء وتفعيل أولويات لتنمية وحفز مشاركة المواطنين والتنظيمات الأهلية وغير الحكومية في تقويم الإنجازات واقتراح مجالات التطوير.

وقد يكون من المفيد اقتراح أن يكون مشروع التحديث الوطني موضوعاً لبحث عميق وشامل في مؤتمر اقتصادي وطني يشابه المؤتمر الاقتصادي الذي دعا إليه الرئيس مبارك في بداية ولايته وانعقد في فبراير 1982.

تعقيب

نشر هذا المقال في عام 2001 وها نحن الآن في نهاية عام 2004 ومع ذلك لم يتحقق شيء له معنى على خلفية مشروع تحديث مصر. بل إن الحديث في هذا الموضوع قد توقف ولم يعد التعبير مستخدماً في الخطاب الرسمي ولا الشعبي. ولعل استعراض سريع لأنواع المشكلات التي يتداولها الناس الآن يوضح حقيقة الموقف من موضوع " تحديث مصر":

1. *في تصريح لوزير التربية والتعليم قال إن ما بين 28% 32% من تلاميذ الصفين الرابع والخامس بالمرحلة الابتدائية و الصفين الأول والثاني من المرحلة الإعدادية لا يعرفون القراءة والكتابة، وأن معظمهم يتعثرون في كتابة أسماءهم. وفي نفس الصحيفة نشر عن لسان وزير التعليم العالي قوله إن ما يقوله هو وضيوف المؤتمر الآن حول التطوير هو نفسه الذي طرحه والده قبل ثلاثة عقود عندما كان وزيراً للتعليم، ونسب إليه قوله " أخاف أن يطرح ابني لو جاء وزيراً للتعليم بعد ثلاثة عقود أيضا الأفكار نفسها التي أطرحها أنا حالياً.*[1]
2. *لا تزال مشكلات نقص اللحوم وارتفاع أسعار السلع الغذائية واستمرار المعاناة من عدم توفر فرص العمل وارتفاع أرقام المتعطلين ، وأزمة المساكن وغيرها هي الشغل الشاغل للمواطن المصري الذي يترقب بكل القلق مقدم العام 2005 حيث يتوقع أن تؤدي المنافسة الصاعقة للمنتجات المستوردة إلى*

---

1 هذه الأقوال المنسوبة إلى وزيري التربية والتعليم و التعليم العالي نشرتها جريدة " المصري اليوم" العدد رقم 185 بتاريخ 10 ديسمبر 2004 في إطار خبر عن وقائع مؤتمر إصلاح التعليم الذي استضافته مكتبة الإسكندرية أيام 8-10 ديسمبر 2004.

التهديد بالقضاء على كثير من الصناعات الوطنيـــة وفقـــد آلاف العـــاملين لوظائفهم.

3. مضى على الحكومة الجديدة برئاسة د. أحمد نظيف خمسة أشهر مـــن دون أن تتقدم ببرنامجها إلى مجلس الشعب أو حتى تعلن المحاور الرئيسة له على الناس من خلال وسائل الإعلام!

2. الأبعاد الغائبة في مشروع تحديث مصر

قراءة نقدية في تقرير مجلس الشورى[1]

بدأ الحديث عن إعداد مشروع لتحديث مصر بتوجيه من الرئيس محمد حسني مبارك حين تبين تردد الحكومة في التوقيع على اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي رغم استغراقها ما يزيد عن الخمس سنوات في التفاوض. وكان توجيه الرئيس بالتوقيع على الاتفاقية بالأحرف الأولى في شهر يونيو من العام 2000 على أن تعد الحكومة مشروعاً شاملاً لتحديث مصر يهيئ لها القدرة على مواجهة الآثار السالبة لاتفاقية الشراكة والتي ركز عليها وزير الصناعة السابق[2]. وفي ذلك الوقت نشرت الصحف تصريحات تفيد أن الحكومة ستعد هذا المشروع الشامل وتعرضه على الرئيس في سبتمبر من نفس العام [2000]، ولكن هذا المشروع لم يظهر إلى حيز الوجود حتى الآن[3]. لذا فإن مبادرة مجلس الشورى بإعداد تقرير شامل عن تحديث مصر تعتبر جهداً مشكوراً ومطلوباً.

وانطلاقاً من الأهمية القصوى لفكرة تحديث مصر، فقد رأيت التعليق على مشروع مجلس الشورى والذي تم نشره في عدد يناير 2002 من كتاب "الأهرام الاقتصادي"، ويأتي التعليق في صورة توضيح لأبعاد مهمة لم يتطرق إليها التقرير أو تم التعامل معها بما لا يعكس أهميتها الحقيقية. وقد حصرنا أربعة عشر بعداً غابت عن التقرير ومن ثم أفقدته الكثير من قيمته:

1. البعد الغائب الأول من التقرير هو الرؤية الإستراتيجية الشاملة التي تنطلق من تصور مستقبلي يرسم صورة مصر التي نريد في العالم الجديد والمتغير. تلك

---

1 مقال نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 27 يناير 2002.

2 نقصد د مصطفى الرفاعي وزير الصناعة في حكومة أ.د. عاطف عبيد التي تشكلت في أكتوبر 1999.

3 لم يظهر هذا المشروع حتى وقت طباعة هذا الكتاب في أبريل 2005.

الرؤية الغائبة كان عليها أن تحدد الأهداف الإستراتيجية لمصر المستقبل مع الأخذ في الاعتبار التطورات الاقتصادية والسياسية والتقنية المتسارعة. كذلك من المفترض أن توفر تلك الرؤية الإستراتيجية المعايير الأساسية في المفاضلة بين سياسات ومداخل التحديث الوطني المختلفة. إن غياب تلك الرؤية الإستراتيجية جعل التقرير مجموعة من التقارير المنعزلة تفتقد الرابط الذي يجمع أفكارها وتوجهاتها وينسق بينها في مشروع متكامل ومتماسك دون تناقضات.

2. وبتأثير غياب الرؤية الإستراتيجية الشاملة غابت عن التقرير أيضاً النظرة المستقبلية للأوضاع في مصر، فقد انحصرت توجهات التقرير بأقسامه المختلفة في محاولة سد الفجوات وعلاج المشكلات الحالية في البناء المصري. ومن ثم جاءت مقترحات التقرير أبعد ما تكون عن منطق التحديث وأقرب إلى فكر الترميم والعلاج الجزئي الذي يبني على الهياكل والأطر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية القائمة دون أن يخضعها للتقويم لتبين مدى فائدتها وقدرتها على الصمود في مواجهة التحديات المستقبلة، ناهيك عن قدرتها على استيعاب محاولات العلاج والترميم ذاتها.

3. والبعد الثالث الغائب في التقرير هو الجانب المتصل بالتنظيم السياسي في مصر. فقد تجنب التقرير الحديث عن الواقع السياسي ومدى كفاءة وصلاحية التكوينات السياسية القائمة لاستيعاب متطلبات التحديث وفي مقدمتها تحرير الإرادة السياسية للمواطنين وكفالة حق الاختيار والمشاركة في صنع القرارات المصيرية من خلال صناديق الانتخابات والاستفتاءات الزجاجية الشفافة على كل المستويات.

إن قضايا التحديث السياسي تقع في مكان القلب من أي مشروع للتحديث الوطني، وبدونها تصبح محاولات التحديث الاقتصادي والتقني وغيرها فاقدة الإطار الصحي والظروف الموضوعية التي تضمن تفعيلها واستمرارها.

4. وقد غاب عن التقرير [أو التقارير إن شئت] بعداً مهماً يوضح الآليات اللازمة لتحقيق أفكار التحديث. فقد اقتصر معدو التقارير على سرد أفكار وتوجهات رأوها مهمة، لكنهم لم يقدموا الإجابات الواجبة عن أسئلة محورية تتعلق بكيف يتحقق التحديث؟ وهل يعتمد في الأساس على المبادرات الحكومية؟ أم أن للمبادرات والقوى الأهلية دور في ذلك المشروع الوطني الشامل؟ لقد أسرف التقرير في استخدام تعبيرات "التفعيل"، " التوسع"، و"التنمية" وغيرها من دون طرح الأسباب والوسائل التي تتحقق بها تلك التوجهات.

5. ويفتقد التقرير بعداً آخر مهماً هو المتصل بقيادة التحديث! لم يتعرض التقرير إلى تلك القضية المحورية التي تتوقف عليها في حقيقة الأمر احتمالات النجاح أو الفشل في الوصول إلى الغايات المستهدفة من مشروع التحديث. إن عملية التحديث الشاملة وكما عبر عنها التقرير بصدق هي عملية متعددة الأبعاد ومتشابكة الأطراف، ويعتبر مستوى التحديث المتحقق محصلة تفاعل جهود مئات من المؤسسات وآلاف من الأفراد والجماعات في المجتمع. وبذلك تصير مشكلة قيادة وتوجيه عمليات التحديث مسألة حيوية لا تقل أهمية عن قيادة الأمة في حرب التحرير. وتكشف تجارب الدول التي حققت معدلات ملحوظة من التحديث الوطني الشامل عن أهمية وحيوية وجود قيادة فكرية وتنظيمية واعية تستطيع لم الأمة على أهداف التحديث وتنسيق الموارد والجهود واتخاذ القرارات المصيرية متى كان ذلك لازماً.

6. كما غاب البعد الزمني من منطق التقرير، فقد جاءت توجهات التحديث خالية من تقدير الزمن من حيث درجة الإلحاح في التنفيذ في المدى القصير والمتوسط والبعيد. كذلك لم يحدد التقرير إطاراً زمنياً لإنجاز توجهات التحديث مثلما أشار إلى تجربة ماليزيا وتحديدها البعد الزمني للتحديث بالعام 2020.

7. ويمثل غياب الأولويات في التعامل مع متطلبات التحديث أحد أهم الأبعاد الغائبة عن التقرير. فقد جاءت مجالات التحديث متناسقة مع تصنيف لجان

المجلس دون أن تعكس بالضرورة الأهمية النسبية لكل مجال وترتيبه في أولوية التعامل معه في مشروع التحديث. وباستثناء الحديث عن أولوية تنمية الموارد البشرية باعتبارها ركيزة النجاح في تحديث باقي المجالات، فقد كان التعامل مع مجالات التحديث المختلفة وكأنها تقع جميعاً على درجة واحدة من حيث الأولوية. وقد يعكس هذا الأمر الواقع الحقيقي حيث اشتدت وتراكمت المشكلات في كل مجالات الحياة وأصبحت الحاجة ماسة للتعامل الفوري والمتزامن معها جميعاً، ولكن هذا الاختيار كان يقتضي من التقرير توجهاً مغايراً تماماً لما اتجه إليه.

8. أغفل التقرير ناحية محورية هي تقدير الموارد المالية والتقنية والبشرية اللازمة لتحقيق التحديث الشامل لمصر حسب المقترحات التي أوردها. ولا شك أن أي محاولة للتحديث تقتضي استثمارات باهظة وتكلفة عالية كان من المهم تقديرها وبيان مصادر تدبيرها، وتحديد من يتحمل أعباءها، حتى لا تتحول فكرة التحديث إلى مجرد تمنيات لا تجد طريقها للتنفيذ، أو تبدأ مشروعات التحديث-كلها أو بعضها- ثم تتوقف قبل بلوغ أهدافها لقصور الموارد المالية وغيرها من متطلبات التنفيذ التي تعتمد في نهاية الأمر على توفر الموارد المالية.

9. غابت عن التقرير الرؤية الشاملة والمحورية لدور التقنية في عمليات التحديث الشامل، وانحصر الحديث عن التقنية في جانبها المحدود حين تعرض التقرير لتحديث الصناعة أو الزراعة مثلاً، وذلك باعتبارها [أي التقنية] أداة لزيادة الإنتاج وتحسين الجودة.

10. ولكن ما لم يلمسه التقرير هو البعد الأعمق والأهم للتقنية وكونها محرك التغيير المجتمعي ووسيلة الانتقال بالمجتمع من حالة تتسم بالتخلف الاقتصادي والثقافي والاجتماعي إلى مستوى مجتمع المعرفة والتقنية العالية. إن التطوير التقني الشامل لمؤسسات المجتمع وتبني تقنيات العصر في المعلومات والاتصالات وغيرها تؤدي إلى تغييرات هيكلية شاملة في المجتمع وبناءه السياسي

والاقتصادي والثقافي وأنماط العلاقات الاجتماعية به، وعلاقاته بالعالم المحيط، الأمر الذي يرشح التقنية العالية أن تكون هي محور تحديث مصر وأساس إعادة هيكلة مؤسساقا وتنظيماقا السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية جميعاً. وقد كان هذا الإدراك لأهمية التقنية واضحاً في توجيه الرئيس مبارك في سبتمبر 1999 إلى ضرورة بناء إستراتيجية وطنية شاملة للتنمية التقنية، كما كان وراء إضافة " التنمية التقنية " إلى اسم وزارة الصناعة، وكذلك إنشاء وزارة للاتصالات والمعلومات. تلك الأمور والمستجدات لم يوليها التقرير عناية في تقويم ما تم فيها واقتراح مجالات تنميتها وتفعيل المبادرات السابقة.

11. أشار التقرير في أكثر من موضع إلى أنماط السلوك السلبية للمواطن المصري وتأثيراقا الضارة بعملية التنمية، ومن ثم اعتبارها من معوقات التحديث الواجب التعامل معها بجدية، داعياً إلى دعم الانضباط العام. ولكن هذا البعد السلوكي العام لم يحظ بالتحليل الجدير به في التقرير، ولم تطرح الأسباب الحقيقية الدافعة لتلك الأنماط السلوكية السلبية، واكتفى التقرير بالإشارة إلى رفض المصريين للسلطة بتأثير خضوعهم لسلطات استعمارية لسنوات طويلة.

وفي تصورنا أن هذا الجانب السلوكي هو محور ارتكاز في أي مشروع للتحديث الوطني، ولن يتحقق التقدم المأمول بدون تغيير هذه الأنماط السلوكية بالتعامل مع مسبباقا الحقيقية. ولا شك أن هذا البعد الغائب في التقرير يكشف عن خطورة التعامل مع قضية التحديث من منظورها المادي أو الهيكلي دون تناول البعد الإنساني فيها. إن الأسئلة الأهم في هذا الموضوع والذي لم يتناولها التقرير هي:

- لماذا يتصرف المصريون وكأهم أعداء لوطنهم؟
- لماذا يهدر المصريون الأرض الزراعية الغالية ويقيمون فوقها مساكن عشوائية؟
- لماذا يتفنن المصريون في التهرب من الضرائب ومن التزاماقم نحو الدولة بشكل عام؟

- لماذا يلجأ المصريون إلى التماس أساليب غير مشروعة - كالرشوة مثلاً - لقضاء مصالحهم في أجهزة الدولة؟
- لماذا يشوه المصريون الأبنية العامة ويلطخون جدران المباني بالملصقات الدعائية وغيرها من صور التشويه المتعمد؟
- لماذا لا يراعي المصريين قواعد المرور ولا يحترمون حقوق المارة والعابرين من مناطق عبور المشاة؟
- لماذا يفسد المصريون جمال مصر ويسيئون إليها بسوء استقبال السائحين والتعامل معهم بمنطق لا يراعي حقوق الضيافة والكرامة الوطنية؟

إن البحث في أسباب هذه الأنماط السلوكية الشائعة في المجتمع المصري وتحري السبل الحقيقية والفعالة للقضاء عليها هي لب قضية التحديث والتي لم يتعرض لها التقرير واكتفى بحديث مرسل عن أهمية الموارد البشرية وضرورة تنميتها وعلاج بعض عيوب الشخصية المصرية.

12. وثمة بعد مهم غاب عن التقرير وهو المعلومات، فقد اقتصر التقرير في معظم أجزاءه على سرد ملاحظات عامة دون تدليل عليها بأرقام وإحصائيات تكشف حجمها وتبين اتجاهات حركتها وتأثيراتها. ولعل المثال الواضح على ذلك هو التقرير الخاص بتحديث الاقتصاد، فقد جاء خلواً من المعلومات إلا في النذر اليسير حين تعرض لقضية الاقتراض الدولي والدين المحلي وعجز الموازنة. أما ما عدا ذلك فقد اتسم بالتعميم الشديد والبعد عن إعطاء أي مؤشرات أو دلالات رقمية لتكون مرتكزاً للتحديث يمكن قياس نتائجه وتقويمها. وهكذا جاء التقرير في جميع أجزائه مما يجعله أقرب إلى السرد الأدبي منه إلى التحليل الكمي والتوجه التخطيطي.
13. التزم التقرير منطق السكون وكأن العالم سيبقى ساكناً إلى أن تتم عملية تحديث مصر وتلحق به متجاوزة الفجوة التي تفصلها عن مستوى التقدم السائد في العالم الآن. ولكن الحقيقة التي لم تتضح لنا في التقرير أن العالم يتحرك بسرعة

وبمعدلات متزايدة، وأن فجوة التقدم تتسع بيننا وبين الدول التي سبقتنا. ومن ثم فإن وضع تصورات لتحديث مصر من وضع السكون وبمنطق السيناريو الأوحد، هو افتراض غير منطقي، فلا العالم سيبقى مكانه ولا نحن في مصر سنظل في موقعنا من العالم فقد نتقدم وقد نتأخر عما نحن عليه الآن. وبالتالي فإن منطق السيناريوهات البديلة هو الأقرب لفكر التحديث – وهو ما لم يشر إليه التقرير– حيث توضع فرضيات مختلفة تحاول استشراف الأوضاع والتطورات المستقبلية، ويرسم على أساس كل فرضية – أو مجموعة فرضيات متناسقة – عدد من السيناريوهات البديلة يتبنى كل منها مداخل للتحديث مختلفة وأولويات لمجالات التحديث تتباين بحسب الظروف المستقبلية الأكثر احتمالاً.

14. تعرض التقرير في عجالة إلى قضية تطوير الإدارة في مصر دون أن يوفيها حقها من التحليل والتوضيح باعتبارها حجر أساس في أي تحديث أو تطوير على المستوى الوطني الشامل. وافتقد التقرير الرؤية الإستراتيجية لتحديث دور الدولة ولإعادة هيكلة الأجهزة الإدارية الحكومية المركزية والمحلية، وإعادة صياغة مفاهيم الحكم المحلي باعتبارها خطوة على طريق التحديث الديمقراطي الشامل. كذلك غاب عن التقرير حديث مهم عن القطاع العام وأهمية مراجعة أوضاعه وتحديثها في ضوء فشل سياسة الخصخصة وما نتج عنها من إهدار ثروة وطنية هائلة في نفس الوقت الذي لم يثبت القطاع الخاص جدارته بحمل لواء التنمية في مصر. كما يضيف إلى أهمية هذا البعد الغائب حتمية الانفتاح المصري على العالم وضرورات الاندماج في الاقتصاد العالمي والتفاعل مع اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وغيرها من العوامل ذات الاتصال المباشر بضرورات تحديث الإدارة المصرية.

15. وثمة بعد أخير لم يحظ باهتمام التقرير وهو تنمية وتحديث القطاع المدني وتفعيل دور منظماته في الحياة الاقتصادية والسياسية والثقافية وفق نموذج وطني يقوم على التعاون والتكافل والتكامل بين هياكل المجتمع ومؤسساته.

على صعيد آخر، فقد أبرز التقرير باقتدار ملحوظ أهمية تحـديث التشـريع بمنطق " التطوير والتغيير"، وأشار بوضوح إلى أهمية "وضع فلسفة عامة للتشـريع تتضمن المبادئ العامة والأساسية التي يجب أن تحكم عملية التشـريع في مختلـف المجالات بما يحقق المصالح العليا للوطن في إطار من التكامل والانسـجام ووحـدة النظر والتوجهات العامة مع خصوصية وتفرد كل تشريع بما يحقق أهدافه".

كذلك أشار التقرير إلى تشريعات بذاتها يقتضي الأمر إعادة النظـر فيهـا خاصة في مجال القوانين المتعلقة بممارسة السلطة التنفيذية لأعمالها للحد من تسلطها " ودرءاً لانحرافها في استعمال السلطة أو إساءة اسـتعمالها وتحقيـق اللامركزيـة الإدارية في اتخاذ القرار وقرب مصدره من الجماهير والأخذ بالمبـادئ الحديثـة في البيانات والإحصاء والرقابة واحترام التشريعات وذلك لتحقيق مصالح الجمـاهير بسهولة ويسر".

وفي نهاية الأمر، فإن قضية تحديث مصر ينبغي أن تكون في المحل الأول مـن اهتمام كافة مؤسسات المجتمع ومنظماته ووسائل الإعلام على اختلافها، ونتصـور أن تقرير مجلس الشورى – وبرغم ملاحظاتنا عليه– يعتبر نقطة بداية منطقية لحوار وطني شامل يمكن أن يستخلص المجلس منه إطاراً متكاملاً لمشروع كامل لتحديث مصر يجري عليه استفتاء عام، ويكون منهاج عمل الدولة بمؤسساتها جميعاً خـلال سنوات المشروع.

3. قضايا مصر... والإطار الفكري الجديد للحزب الوطني الديمقراطي[1]

نترقب جميعاً باهتمام بالغ الإطار الفكري الجديد الذي سوف يسفر عنه المؤتمر القادم للحزب الوطني الديمقراطي باعتبار ذلك ليس مجرد إصدار وثيقة جديدة تضم إلى قائمة وثائق وأوراق برنامج صدرت وصار حولها نقاش وجدل ولكنها لم تجد طريقها إلى التنفيذ، بل لنا أن نتصور أنها بداية لمرحلة من العمل الجاد من أجل التحديث الوطني الشامل، وأتصور أن مثل هذه الوثيقة الفكرية الجديدة لابد أن تعكس الصورة المستقبلية التي يراها الحزب لمصر سواء على المستوى المحلي أو على الساحة الإقليمية والدولية.

من جانب آخر، فإن كثيراً من قضايا العمل الوطني كانت في السنوات السابقة ــ ولا تزال ــ تبدو وكأنها تجارب تمارسها حكومات مختلفة الهوية رغم انتمائها في الظاهر إلى حزب معروف له برنامج. والحقيقية أن الحزب الوطني الديمقراطي مارس الحكم منذ قيام ثورة 23 يوليو 1952 وإن كان تحت أسماء مختلفة، حيث بدأ على شكل " هيئة التحرير" ثم " الاتحاد القومي" ثم" الاتحاد العربي الاشتراكي" وبعدها تحول إلى" حزب مصر العربي الاشتراكي " وأخيراً اتخذ اسم "الحزب الوطني الديمقراطي ". وكلنا يذكر كيف أن العناصر الفاعلة في هذه التشكيلات المتعددة كانت دائماً شبه ثابتة حيث كانت لهم القدرة على التكيف والتشكل مع متطلبات كل مرحلة في تاريخ الحزب.

وأعتقد أن الغاية من المؤتمر القادم للحزب الوطني أن يتم التوصل إلى إطار فكري جديد يشتمل على أسس ومبادئ تكون هادية ومرشدة لعمل تنفيذي تتولاه حكومة تؤمن بهذه الأسس والمبادئ وتحاسب على أساسها، ومن ثم يتوفر الاستقرار

---

1 نشر هذا المقال بجريدة الأهرام بتاريخ 15 سبتمبر 2002

المنشود وتوجد فرص أفضل لإعادة بناء شامل للوطن لا يكتفي بالتجميل الظاهري ولكنه يتعمق في دراسة جذور المشكلات لإيجاد حلول شاملة وناجعة لها. ومن ثم أتصور أن تتضمن الوثيقة الفكرية المنتظرة توجهات ومواقف أكثر تحديداً في قضايا مهمة باتت تشكل مصدراً للانشغال الوطني العام وتحتاج إلى حسم ينطلق من رؤية واقعية لما وصلت إليه الأحوال العامة على الساحات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما تستند إلى إدراك واع لحركة المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية وطبيعة المهددات والتحديات الداخلية والخارجية التي ينبغي التصدي لها لتحقيق النمو والأمن والاستقرار، ومن تلك القضايا ما يلي:

1. قضية الدستور ومدى الحاجة إلى تعديله أو تغييره، واتجاهات الإصلاح الدستوري المستهدف.
2. قضية نظام الانتخابات وهل يبقى على النظام الفردي أو يتم تعديله ليكون بالقائمة وحدود تلك القوائم وضمانات عدم الوقوع في مخالفات دستورية.
3. قضية تخصيص نسبة 50% للعمال والفلاحين في مجلسي الشعب والشورى وغيرهما من المجالس المحلية ومدى جدوى وفعالية الاحتفاظ بهذه النسبة أو–كما يرى الكثيرون – ضرورة الخروج عنها.
4. قضية مجلس الشورى ومدى ضرورته، واتجاهات تطوير دوره في حالة استمراره، وإمكانية منحه سلطة التشريع.
5. قضية المجالس القومية المتخصصة ومدى فعاليتها وأهمية استمرارها، وكيفية تفعيل دورها واستثمار نتائج أعمالها في حالة الإبقاء عليها.
6. قضية نظام الحكم المحلي وضرورة تطوير مفهومه لتتمكن المحليات من ممارسة صلاحياتها وتحمل مسئولياتها كاملة في عملية التنمية المحلية، وبيان معايير الفصل بين الحكومة المركزية وبين المحليات.
7. قضية تطوير التعليم والخدمات الصحية وغيرهما من الخدمات التي تقوم عليها أجهزة الدولة وهل تظل خاضعة لاجتهادات الوزراء المختصين أم تنطلق من

سياسات وطنية يصير استطلاع الرأي بشأها وتصبح جزءاً من برنامج الحزب وحكومته لا تتغير بتغير الوزراء .

8. قضايا التنمية الصناعية والزراعية وأولوياها ومعايير تحديدها ودور أصحاب المصلحة من المواطنين في تقريرها، وأسلوب طرحها كبرامج وطنية تلتزم بها حكومات الحزب ولا تتبدل حسب توجهات وتفضيل الوزراء المتعاقبين.

9. قضية الخصخصة وتقويم ما تم فيها وتصحيح مسارها في ضوء استفتاء أصحاب المصلحة الرئيسيين وهم الشعب مالك شركات القطاع العام وقطاع الأعمال العام.

10. القضية السكانية ومدى الاستمرار في ترديد نغمة أنها أصل المشكلات التي يعاني منها الاقتصاد الوطني حيث يرى كثير من الرسميين أن الزيادة السكانية تستهلك كل إنجازات التنمية ولا تترك مجالاً يبدو فيه التحسن الاقتصادي أو الاجتماعي، وما مدى استعداد الحزب لقبول مفهوم آخر يرى الزيادات السكانية أهم ثروة في المجتمع المصري وأن تقاعس الحكومات المتعاقبة عن تطوير نظم التعليم والتدريب وإكساب هؤلاء السكان المهارات المتجددة اللازمة لسوق العمل هو أساس المشكلة. ومن ثم مدى استعداد منظري الحزب لطرح أسلوب تنظيم الأسرة ومحاولة تقليل أعداد السكان جانباً، والقبول بدلاً عنها بفكرة أن التعامل الإيجابي مع الزيادات السكانية هو الحل الأمثل وذلك بالعمل على رفع مستويات التعليم والتدريب وإتاحة الفرص لانتشار المشروعات الفردية ودعم وتشجيع الصناعات الصغيرة والحرفية وتجهيز الأفراد للعمل في الأسواق الخارجية.

11. قضية البطالة وأسلوب معالجتها ناهيك عن الإقرار بوجودها وطرحها بحجمها الحقيقي.

12. قضية انتشار العشوائية في مختلف أرجاء الوطن والاعتداء على الأرض الزراعية ومخالفة قوانين البناء والانحراف عن المخططات العمرانية. إن السؤال الجوهري الذي يطرح نفسه هو هل سيقر برنامج الحزب تلك التصرفات

ويقننهـــا – كما ذهبت إلى ذلك الحكومات المتعاقبة التي لم تشـــأ أن تواجـــه المشكلة بجرأة والتي ذهبت إلى حد إسقاط القضايا والتنازل عن تنفيذ الأحكام الصادرة بحق المخالفين لقرارات منع البناء على الأرض الزراعيـــة– ، أم يـــتم اتخاذ موقف حاسم يعيد الانضباط ويستعيد الأرض المهدرة.

13. قضية انفلات الشارع المصري وتغلب الفوضى والعشوائية على صور السلوك العام في جميع المواقع وعلى كافة المستويات وحتى من ممثلي بعـــض الأجهـــزة الرسمية القائمة على فرض النظام وتطبيق القانون، ومدى جديـــة البرنـــامج في التصدي لتلك الظواهر وإعادة هيبة القانون والنظام.

14. قضية الفساد وتفشيه في مواقع كثيرة ومهمة في الدولة، خاصة وقـــد طالـــت قضايا الفساد التي أعلن عنها مؤخراً بعضـــاً مـــن رمـــوز الحـــزب الـــوطني الديمقراطي.

15. قضية الرؤية الإستراتيجية الشاملة التي تنطلق من تصور مستقبلي يرسم صورة مصر التي نريد في العالم الجديد والمتغير، ويحدد مواطن الخطر الواجب التعامـــل معها والفرص السانحة أو المحتملة وآليات استثمارها على الأصعدة الاقتصادية والسياسية والتقنية والاجتماعية.

16. قضية تقويم التنظيم السياسي في مصر وتحليل مدى كفاءة وصلاحية التكوينات السياسية القائمة لاستيعاب متطلبات التحديث وفي مقدمتـــها تحريـــر الإرادة السياسية للمواطنين وكفالة حق الاختيار والمشاركة في صنع القرارات المصيرية من خلال صناديق الانتخابات والاستفتاءات الزجاجية الشفافة علـــى كـــل المستويات. وفي هذا المجال لا بد من طرح سؤال مهم على منظـــري الحـــزب الوطني؛ وهو هل تجد فكرة تداول السلطة ديمقراطياً مكاناً لهـــا في مجموعـــة الأفكار الجديدة الهادية لعمل الحزب في المرحلة القادمة، وما هي الآليات الـــتي يتبناها الحزب لتحقيق هذا التداول.

17. قضية التحديث الشامل لمصر وآلياته وأولوياته، ومدى وضوح رؤية متكاملـــة لمحاور التحديث وأبعاده الزمنية، وأسس اختيار قيادات التحـــديث وقواعـــد

توزيع الأدوار في برامج التحديث بين الدولة وقطاعـات المجتمـع المختلفـة، والمتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية لتوفير أفضل الظروف لتحقيق معدلات وتوجهات التحديث المستهدفة.

18. قضية التحول بالمجتمع إلى عصر المعرفة والتقنية الرقمية وسد الفجـوة الـتي تفصلنا عن المجتمعات المتقدمة رقمياً. إن توفر رؤية شاملة ومحورية لدور التقنية في إعادة بناء المجتمع المصري وتأهيله للدخول في العصر الرقمي يعتـبر تحـدياً يمس كافة جوانب المجتمع ومؤسساته و فعاليته مما يقتضـي مخاطبـة واضـحة وصريحة لهذه القضية المصيرية وتحديداً دقيقاً للاختيارات الوطنية في هذا المجال.

19. قضايا الفقر والأمية وانهيار مستويات البيئة لشرائح كبيرة من أبناء مصر يعيش نسبة بالغة منهم تحت حد الفقر ويعانون من أمية طاغية خاصة بين النساء منهم وافتقار إلى المقومات الأساسية للحياة الآمنة. إن مشكلات سـاكني القبـور والمقيمين في مساكن عشوائية تحت خطوط الضغط العالي للكهرباء وتشـغيل الأطفال وقصور الخدمات الصحية والتعليمية خاصة في ريف وصعيد مصر تمثل جميعاً تحديات للأمن الوطني المصري ناهيك عن كونها معوقات محورية لحركـة التقدم والتنمية.

20. قضية تطوير الإدارة باعتبارها حجر الأساس في أي تحديث أو تطـوير علـى المستوى الوطني الشامل.

21. قضية تنمية وتحديث القطاع المدني وتفعيل دور منظماته في الحياة الاقتصـادية والسياسية والثقافية وفق نموذج وطني يقوم على التعاون والتكافل والتكامـل بين هياكل المجتمع ومؤسساته.

22. قضية الإصلاح التشريعي وتطوير القوانين وتحديثها بما يوافق متطلبات العصر وضرورات التنمية في عصر المعرفة والتقنية الرقمية وما يرتبط بهذا الإصـلاح من ضرورة تنقية القوانين من أي تعارض أو تناقض مع الشـريعة الإسـلامية وإلغاء القوانين التي اشتهرت بسيئة السمعة.

23. قضية استمرار العمل لسنوات طويلة بأحكام قـانون الطـوارئ رغـم زوال

مبرراته، وكيفية ضمان الأمن والاستقرار في المجتمع من خلال التنمية المتوازنة وعدالة توزيع عائد التنمية بين فئات المواطنين وليس عن طريق القوانين الاستثنائية.

إن إصدار وثيقة تعبر عن التوجهات الجديدة في فكر الحزب الحاكم بالنسبة للقضايا المشار إليها وغيرها مما يقع في دائرة اهتمام كل المصريين يعتبر في ذاته أمراً مفيداً ولكنه غير كاف لإحداث التغيير المطلوب في مجمل البناء الوطني وعلاج مشكلات سياسة واقتصادية واجتماعية تراكمت نتيجة نمط الفكر والممارسة الذي ساد العمل الوطني خلال سنوات طويلة.

وأبادر إلى التأكيد أن تجديد الفكر السياسي والاقتصادي والتوجهات الاجتماعية والتنموية للحزب الحاكم هو بادرة صحية ومطلوبة، ولكنها تحتاج إلى متطلبات ومقومات عدة لكي يتم تفعيلها وظهور آثارها في شكل ممارسة جديدة وما يترتب عليها من نتائج ينتظرها الناس ويعلقون عليها آمالاً كبار. وأعدد فيما يلي أهم تلك المتطلبات اللازمة لمساندة الفكر الجديد للحزب الحاكم وتوفير الظروف الملائمة لترجمتها إلى أفعال ونتائج:

1. يتطلب الفكر الجديد أشخاصاً جدد يؤمنون به ويعملون على تطبيقه ويتحملون مشاق وأعباء الدعوة إليه والحفاظ عليه وتنميته وتطويره باستمرار. ولا يتصور أن يتحقق التطبيق السليم للتوجهات الفكرية الجديدة بواسطة عناصر في الحزب ارتبطت مفاهيمهم ومصالحهم لسنوات طويلة بأطر فكرية قديمة يحاول القائمون على حركة تجديد الحزب الوطني التخلص منها.
2. من المنطقي، ألا تتوقف حركة التحديث عند حد إصدار وثيقة فكرية جديدة يقرها المؤتمر العام للحزب الحاكم مهما تضمنت من أفكار وتوجهات وأسس متطورة، بل لابد من استطلاع آراء الجماهير العريضة من أبناء الوطن الذين سيتحملون نتائج تنفيذ هذه الأفكار سلباً وإيجاباً، وبالتالي لابد أن تطرح تلك

الأفكار على أوسع نطاق للمناقشة الجماهيرية باعتبارها أمر لا يخص فقط الحزب الوطني الحاكم وأعضائه، بل هي قضية وطنية بالدرجة الأولى .

3. إن إقرار الأفكار الجديدة هو مجرد بداية يجب أن يتلوها عمل منظم لترجمتها إلى برامج عمل وخطط واضحة محددة الأهداف لها توقيتات مدروسة بعناية وتوفرت لها مصادر التمويل والموارد اللازمة لتنفيذها على أرض الواقع، وذلك حتى تكتسب مصداقية لدى الجماهير. ولعلنا نذكر أن محاولات سابقة مماثلة قد فشلت لأنها انحصرت في دائرة الحوار والجدل داخل جدران الحزب أو على صفحات الصحف " القومية " دون أن تجد طريقها للتنفيذ من خلال ترجمتها إلى برامج تلتزم " حكومة الحزب " بتنفيذها.

4. إن إعداد برنامج متكامل للحزب يعبر عن اختياراته التنموية ومعاييره في تقدير الأولويات لمجالات العمل الوطني المختلفة يتطلب بالضرورة أن يكون للحزب تصور واضح لمنهجية وآليات العمل لتنفيذه وتشكيلات الأجهزة المسئولة عن وضعه موضع التطبيق على مستوياتها المختلفة. وفي هذا المجال أتصور أن يكون للحزب توجهات واضحة ومحددة بالنسبة للقضايا المهمة التالية التي يتوقف على حسمها النجاح في تنفيذ أي برنامج طموح للتنمية الوطنية الشاملة:

4.1. إعادة صياغة دور الدولة في مجالات التنمية وتقرير مدى اشتغالها بأعمال هي أقرب لطبيعة عمل الشركات ومنظمات الأعمال.

4.2. إعادة توضيح موقف الحزب ـــ ومن ثم الحكومة ـــ من مفهوم القطاع العام ومدى اعتماد الدولة عليه في توفير قاعدة وطنية للإنتاج والخدمات تكون أداتها الرئيسية في تنفيذ برنامجها وتحقيق طموحاتها التنموية.

4.3. إعادة توضيح دور القطاع الخاص وتحديد معايير تحكم علاقته بالحكومة وأجهزتها المختلفة، ومعايير وآليات السيطرة على طموح بعض أفراد القطاع الخاص ومنع الخلط بين أهدافهم ومصالحهم الذاتية وبين أهداف العمل العام ومصالح الجماهير العريضة من المواطنين.

4.4. إعادة صياغة دور مؤسسات المجتمع المدني على أسس ديمقراطية تكفل لها حرية العمل المسئول والمشاركة الجادة في أعباء التنمية الوطنية الشـــاملة، ومعايير و آليات تقويم أداءها وتصحيح مسارها حالة حدوث انحراف لا يتماشى مع التوجهات الوطنية.

5. ومن المتصور أن إعداد برنامج متكامل للحزب الحاكم سوف يعقبـــه اختيـــار حكومة جديدة تتبنى ذلك البرنامج وتعمل على تنفيذه باعتباره الاختيار الوطني الذي ارتضاه المواطنون سواء من أعضاء الحزب أو من غيرهم. والقصد أن تأتي حكومة تعبر عن برنامج الحزب وتباشر أعمالها تحت رقابته وتخضع في كل مـــا تقوم به من أعمال لتقويم مستمر من جانب الحزب ، فضلاً عن الرقابة الشعبية التي تعبر عن آراء أصحاب المصلحة الحقيقيين ، وإلى جانب الرقابة والتقويم من أجهزة الرقابة المختلفة بالدولة.

إن الحكومات المتعددة في المراحل السابقة ومنـــذ تـــولي الحـــزب الـــوطني الديمقراطي الحكم لم تستطع إثبات أنها حكومات حزب له برنامج واضح بقدر مـــا كانت تشير إلى أن الحزب يتبعها فيما تذهب إليه ويساندها ــ بالحق والباطـــل ــ حين تتعرض للنقد أو الهجوم، وكان منطق الالتزام الحزبي يستخدم لاستصـــدار قرارات لمساندة الحكومات المختلفـــة ومســـاعدتها في الـــتملص مـــن مواقـــف الاستجوابات والأسئلة المحرجة في مجلس الشعب حتى ولو كان مقدموها من حزب الحكومة.

6. وتأكيداً للمطلبين السابقين، نتصور أن تأتي هذه الحكومـــة الجديـــدة نتيجـــة انتخابات حرة تتسم بالشفافية ويتاح فيهـــا الفرصـــة للأحـــزاب الأخـــرى والمستقلين أن يطرحوا أفكارهم وبرامجهم ويكون لصـــوت الناخـــب القـــول الفصل في اختيار البرنامج الذي يريد.

7. وكم يكون جميلاً أن يواصل الحزب الوطني ــــ وأي حزب آخر يحصل علـــى أغلبية أصوات الناخبين وتسنح له الفرصة لتشكيل حكومة ــــ أن يســـتكمل

مسيرة بناء الديمقراطية داخله كما حدث في عملية إعادة تشكيل هيئات وتشكيلات الحزب بالانتخاب الحر المباشر بين قواعده المختلفة، أقول كم يكون جميلاً أن يأتي اختيار حكومة الحزب أيضا نتيجة انتخابات حرة مباشرة بين أعضاء الحزب ومن ثم يكون لهم كشريحة مهمة من أبناء الوطن أن يختاروا من سيعهد إليهم بترجمة فكر وبرنامج الحزب الذي ارتضوه إلى واقع. ولعله من المفارقات أن كثيرا ممن شغلوا مناصب في حكومات الحزب الوطني لم يكونوا أبداً من كوادره العاملة، بل هبطوا عليه من الخارج ومعظمهم يمثل تيارات فكرية ومذاهب سياسية لا ترتبط أو تتوافق بالضرورة مع ما هو معلوم من أفكار الحزب. إن هذا التطوير الديمقراطي بانتخاب رئيس الحكومة وطرح المرشحين لعضويتها على بساط البحث والتصويت بالرفض أو القبول داخل تشكيلات الحزب سيجعل الحكومة بحق " حكومة الحزب" لا أن يستمر منطق أن الحزب هو " حزب الحكومة " وهو ما يجعلها تشعر بالمسئولية أمام الحزب وتشكيلاته القاعدية، الأمر الذي سيكون له تأثير حيوي على أساليبها في العمل وأولوياتها في مواجهة المشكلات واختياراتها لمجالات ومعدلات التنمية. وفي هذه الحالة سيكون برنامج الحزب وتوجهاته الإستراتيجية هي مصادر تكوين برامج وخطط الحكومة بدلاً من إلقاء العبء كله على رئيس الجمهورية وانتظار توجيهاته في كل أمر.

4. مصر 2010 فرصة للتحديث والتطوير الوطني الشامل[1]

تبذل وزارة الشباب جهداً مكثفاً من أجل أن تحظى مصر بتنظيم مسابقة كأس العالم في كرة القدم والتي ستنعقد سنة 2010، وتحشد لذلك زخماً إعلامياً ملحوظاً يساندها فيه بعض قطاعات المجتمع. ويتطلب فوز مصر بتنظيم هذه المسابقة أن تقتنع الهيئة المنظمة في الاتحاد الدولي لكرة القدم بمجمل القدرات والإمكانيات المادية والتنظيمية المصرية والظروف العامة المحيطة في البلاد والتي تتفوق بها على غيرها من الدول الأخرى المتنافسة على تنظيم تلك المسابقة.

وليس المطلوب من أجل تحقيق هذا الهدف مجرد إنشاء المزيد من الملاعب وتطوير الموجود منها، وإعداد الجديد من الفنادق والخدمات السياحية وغيرها من الأمور الضرورية لاستقبال عشرات بل ومئات الآلاف من الراغبين في حضور تلك المسابقة ومتابعتها على الطبيعة، بل إن التحدي هو إعادة هندسة وتطوير مجمل مظاهر الحياة في مصر على أسس وقواعد ترتفع إلى المستويات العالمية التي لن يقبل منظمو هذه المسابقة وروادها بأقل منها خاصة إذا كانت بعض الدول المتصارعة من أجل الفوز بها تمتلك بالفعل مثل هذه المستويات العالية من الإمكانيات والخدمات والقدرات التنظيمية والإدارية، فضلاً عن الوعي الشعبي العام وأنماط السلوك العامة والمتفقة مع الأنماط العالمية المتعارف عليها حضارياً.

وعلى الرغم من اقتناعي بأن الفوز بتنظيم هذه المسابقة ليس هو الهدف الوطني الأول الذي يجب أن ينشغل به قطاع مؤثر من الجهاز الحكومي والإعلام الرسمي في الفترة الراهنة من التاريخ المصري، ذلك أن ما تواجهه مصر من تحديات اقتصادية وسياسية وتطورات اجتماعية مهددة للكيان الاجتماعي الأصيل في البلاد

---

1 نشر هذا المقال بجريدة الأهرام في 31 يناير 2004

وما تتعرض له من ضغوط وتأثيرات تستهدف تحويلها عن مسارها وصرفها عن التركيز في تكثيف وتعميق التنمية يفوق في خطورته وتأثيراته على الواقع المصري ومستقبل الوطن مسألة تنظيم مسابقة كأس العالم في كرة القدم، إلا أنني أتمنى أن تكون هذه المحاولة سبباً يدعو إلى الالتفاف الوطني الكامل حول القضية الأكبر ألا وهي قضية التحديث الشامل والجاد للوطن بما يرقى به إلى المستوى الجدير بشعب مصر ذي التاريخ العريق وصاحب أقدم حضارة إنسانية، والأهم أنه شعب يمتلك من الموارد والقدرات ما يحقق تفوقاً حضارياً ومستقبلاً زاهراً إن تم توجيهها واستثمارها بعلم وكفاءة وإدارة ناهضة.

لذلك فإنه من المفيد اعتبار هذا الحدث المهم تحدياً حضارياً للشعب والحكومة وكافة منظمات المجتمع المصري واستثماره في تفعيل قضية التحديث التي كثر الحديث عنها وانحصرت الجهود المبذولة لتحقيقه في المؤتمرات والندوات والأحاديث الصحفية والترويج الإعلامي من غير أن يلحظ المواطن تحركاً مخططاً وهادفاً في اتجاه التحديث المأمول. إن إعداد مصر كي تتأهل لنيل مسئولية تنظيم مسابقة عالمية تتنافس دول عدة للفوز بها ينبغي أن يكون مدخلاً لحشد الجهود وتكثيف العمل من أجل ترجمة آمال وشعارات التحديث إلى واقع ملموس يحسه الناس ويتمتعون بآثاره.

ولعلي أنبه إلى أن مسألة فوز مصر بتنظيم المونديال هي قضية احتمالية[1]، ومن الجائز أن تحصل دولة أخرى على هذا التكليف في شهر مايو 2004 حين تجتمع اللجنة المنظمة لاتخاذ القرار، وأتصور أن هذا الاحتمال قائم وبنسبة كبيرة،

1 كان يوم 15 مايو 2004 يوماً حزيناً لمصر فقد أعلنت نتيجة التنافس على تنظيم مسابقة مونديال 2010 وفازت بها جنوب أفريقيا وحصلت على 14 صوتا كما حصلت المغرب على 10 أصوات، بينما لم تحصل مصر على أي صوت، وكان هذا يوم الصفر الكبير.

ومن ثم لا يجب أن يصرفنا عدم الحصول على حق تنظيم المسابقة عن مواصلة العمل وبذل الجهد من أجل تحقيق التحديث والتطوير والنهضة المصرية الشاملة. وليكن السعي من أجل المونديال وسيلة نحو إحداث تغيير جذري وشامل في كل جوانب الحياة المصرية وليس هدفاً في ذاته. وبذلك فإن الواجب إعادة صياغة القضية من مجرد الاهتمام بحدث رياضي عارض – قد يتحقق أو لا يتحقق – إلى قضية التحديث والتنمية الشاملة للوطن، وضرورة النظر إليها باعتبارها قضية وطنية كبرى ينبغي أن تتضافر من أجلها جهود مصر كلها في إطار تخطيط إستراتيجي متكامل وتنسيق علمي بالغ الدقة والفعالية.

دعونا إذن نتخذ من السعي للفوز بتنظيم مونديال 2010 وسيلة لتطوير كل جوانب الحياة في مصر وتخليصها من عيوب وشوائب حضارية واجتماعية وتنظيمية يعاني منها شعبنا وإن كان جانب مهم منها يتسبب فيه ممارسات وتصرفات فريق من المصريين يسيئون إلى وطنهم وإخوانهم والوافدين إلى بلدهم بقدر ما يسيئون إلى أنفسهم. ليكن هدفنا توفير مقومات الحياة الكريمة للمواطنين وتقويم أنماط السلوك العام بما يتوافق وتعاليم ديننا الحنيف ومبادئ الأخلاق وقواعد الثقافة العربية العريقة، وتلك المقومات هي التي ستكون خير تعبير عن قدرات مصر على مواجهة تحدي تنظيم مسابقة عالمية وتوفير أفضل الخدمات وأحسن الظروف المعيشية للآلاف من الزائرين الذين يجب أن تكون زيارتهم لمصر تجربة إيجابية لا تنسى.

وأود أن أطرح هنا بعض الجوانب الحيوية في حياتنا المصرية التي ينبغي التعامل معها بحسم وعقلانية وسرعة حتى يمكن تحقيق تطور إيجابي ملحوظ فيها يسعد به المصريون وفي ذات الوقت ستكون عنصراً إيجابياً في صالح الملف المصري لتنظيم المسابقة العالمية:

1. قضية البطالة التي يعاني منها شباب الخريجين من الجامعات والمعاهد وغيرهم من الباحثين عن فرص العمل والعائدين من بعض الدول العربية بعد أن فقدوا

أعمالهم هناك نتيجة سياسات توطين العمالة وتضاؤل معدلات النمو الاقتصادي فيها. ويترتب على ظاهرة البطالة العديد من الأمراض المجتمعية وانتشار ألوان من العمالة الهامشية والطفيلية، والتجاء الدولة إلى التشغيل الظاهري لأعداد من المتعطلين باختلاق وظائف لهم في الجهاز الحكومي لا تضيف شيئاً حقيقياً إلى الناتج القومي.

2. قضية العشوائية التي تمثل الآن مرضاً حضارياً خطيراً يدمر كثيراً من الثروات والموارد الوطنية ويتمثل في العديد من المظاهر السلبية مثل العدوان على الأراضي الزراعية المنتجة والبناء عليها بصورة عشوائية تشيع القبح والاضطراب في المظهر الحضاري ، كما تنهض عليها تجمعات سكنية لا تتوفر فيها الظروف الصحية والاجتماعية والمقومات السليمة لحياة أسرية تحفز أفرادها على العمل المنتج والتزام أنماط السلوك القويم. وتنتشر هذه التجمعات السكنية العشوائية في مناطق كثيرة من مدن مصر في مقدمتها القاهرة الكبرى بصور لا يمكن إخفاؤها ولا تجدي معها الحلول الترقيعية، بل يكون العلاج الحاسم والناجع هو في إزالة تلك التجمعات العشوائية مهما كان الألم الاجتماعي والضرر المحدود الذي يمكن أن يلحق بساكنيها.

إن استئصال الداء هو الحل الأسلم ولو كانت الجراحة مؤلمة، كما أن الحرص على مستقبل الأجيال القادمة وتوفير مقومات النمو العمراني المخطط وفق معايير التنمية الإنسانية الصحيحة هو ما يجب أن تقدم عليه الدولة متعاونة في ذلك مع كافة طوائف وعناصر المجتمع.

3. وثمة قضية أخرى لا تقل أهمية وهي ضرورة تحسين مستوى النظافة وتطوير أساليب التخلص من القمامة ومعالجتها بما يزيل عن وجه الشارع المصري وصمة لا تليق بمصر وحضارتها. إن مشكلة القصور في مستويات النظافة العامة تتعدى مجرد انتشار القمامة وتراكمها وتخلف وسائل جمعها والتعامل معها مثل حرق القمامة في وسط المناطق السكنية أو تجميعها في الأراضي الفضاء واتخاذها

مناطق لتخزينها بكل ما يصدر عنها من تلويث للبيئة وإضرار بالصحة العامة، فهي مشكلة تطال الأبنية الخاصة والعامة ووسائل النقل العام والقطارات وأماكن انتظار السيارات وأسطح المنازل وشرفاتها، فضلاً عن الأسواق ومناطق الحرفيين والأنشطة الصناعية المختلفة. بل تصل مشكلة انعدام المستوى اللائق من النظافة لتصيب نهر النيل وشواطئه والقنوات المائية التي تتخلل المدن وأصبحت تئن مما يلقى فيها من قاذورات وحيوانات نافقة وغيرها من مصادر التلوث . إن حسم مشكلة النظافة العامة ينبغي أن تكون في قمة اهتمامات المحافظين والقيادات المحلية ومسئولي هيئات المجتمع المدني فضلاً عن الجامعات والمعاهد والمدارس. وأتصور ضرورة تنظيم حملات شاملة يشارك فيها الجميع وفي مقدمتهم كبار المسئولين في كل موقع لتنظيف الشوارع والأحياء والمباني بطريقة يتوفر فيها الجدية والاستمرار، مع تغليظ العقوبات على المخالفين لقواعد النظافة العامة.

4. وتبدو مشكلة فقر النظافة والعشوائية في أجلى صورها في مداخل كثير من المدن المصرية المهمة والتي تطالع السائحين والمواطنين بصورة غير كريمة لما وصلت إليه حال التجمعات السكنية مثل تلك التي في مدخل القاهرة ابتداء من شبرا الخيمة وحتى دخول محطة باب الحديد، فهي رمز لكل صور التخلف والإهمال والعشوائية وانحدار مستوى الحياة الإنسانية ومثلها وأسوأ منها الكثير في مختلف المدن المصرية لا بد لها من علاج حاسم.

5. ومن أهم مجالات التحديث الحيوية إعادة الانضباط والنظام إلى الشارع المصري والقضاء على فوضى المرور فيه حيث يهدر الناس من مختلف المستويات الاجتماعية قواعد المرور وآدابه، ولا يلقى شرطي المرور الاحترام الجدير به كما يفتقد القدرة على التصدي لتلك المخالفات الجسيمة ومن أخطرها تجاوز حدود السرعة المسموح بها والسير عكس الاتجاه على الطرق السريعة وداخل المدن وإهمال صيانة السيارات والتفريط في شروط الأمن

والسلامة المحددة قانوناً. ويشترك في هذه الفوضى السيارات الخاصة وسيارات النقل الثقيل وسيارات الأجرة خاصة تلك المسماة بالسرفيس والتي تعتبر أخطر مصادر الفوضى والحوادث على الطرق المصرية ناهيك عن سوء حالتها وافتقارها والعاملين عليها إلى النظافة الواجبة. بل لا أغالي إن قلت أن كثيراً من السيارات الحكومية وسيارات الشرطة وغيرها التابعة لبعض الهيئات الرسمية والهيئات الدبلوماسية تتفوق على سيارات المواطنين العاديين في إهدار قانون المرور ومخالفة شروط السير وقواعد الانتظار.

6. ولعل مما يزيد مشكلات الشارع المصري افتقار الكثير من شوارعنا حتى تلك التي في المدن الكبرى والأحياء التي توصف بالراقية إلى المقومات السليمة للطرق المتعارف عليها عالميا مثل ضرورة أن تكون الأرصفة مهيأة للسير وخالية من الإشغالات والمعوقات ، وأن يكون نهر الطريق ممهداً لسير وسائل النقل في مسارات محددة، وأن تخصص مواقع لعبور المشاة.

7. كذلك فإن من أكبر مشكلات الطريق المصري تلك الأعمال الصناعية المسماة" المطبات" والتي تقام بهدف إجبار السائقين على تخفيض السرعة في أماكن معينة بينما هي في الحقيقة تمثل مصدراً للخطر إذ يتم تنفيذها دون أي مواصفات فنية وتجدها في الشارع الواحد متفاوتة الارتفاع ودون أن يسبقها علامات تنذر بوجودها مما يسبب كثيراً من الحوادث فضلاً عن الأضرار الجسيمة التي تصيب السيارات نتيجة الصعود عليها ثم الهبوط بقوة خاصة لغير المنتبهين إليها في الظلام.

8. وثمة مجال مهم للتطوير والتحديث هو ضرورة تطوير مواقع تقديم الخدمات العامة وتحسين أحوالها وتوفير المقومات اللازمة لاستقبال المواطنين وغيرهم من طالبي تلك الخدمات وتوفيرها لهم بيسر وفق معايير إنسانية تحترم الإنسان وتحافظ على كرامته. وتشمل المواقع المقصودة مكاتب البريد والاتصالات ومكاتب السجل المدني والشهر العقاري بل وكثير من أقسام الشرطة وإدارات

المرور، بل إن أغلب الإدارات الحكومية ومواقع شركات قطاع الأعمال العام التي يتعامل معها الجمهور تعاني من فقر شديد في متطلبات النظافة ومقومات الأداء السليم للخدمات.

9. من جانب آخر فإن استقبال الآلاف من السائحين والقادمين لمشاهدة مباريات كأس العالم يتطلب توفير خدمات الهواتف العامة وأماكن الانتظار المنظمة للسيارات وإرشادات المرور الواضحة وفق القواعد العالمية، وكذلك إنشاء وتشغيل مكاتب للمعلومات يتوفر بها خرائط وكتيبات للإرشاد يستعين بها السائحون والزائرون ويعمل بها شباب مثقفون يجيدون الحديث باللغات الأجنبية. كما ينبغي الاهتمام بتوفير الخدمات الصحية ووسائل العلاج الطبي السريعة والمنظمة بمستويات فائقة الجودة. كذلك من المهم أن يجري تطوير جذري لوسائل النقل العام من سيارات وقطارات السكك الحديدية والمترو، وكذلك تحديث المحطات وتزويدها بالخدمات الضرورية للركاب والمسافرين مثل المقاصف ومحال بيع الصحف والمجلات وغيرها من المتاجر ووسائل الترفيه، وتنظيف الأراضي على امتداد خطوط السكك الحديدية وإزالة ما بها من مخلفات وبحث وسائل استثمارها في إقامة مزارع صغيرة ومناطق تشجير تضيف جمالاً على الطريق.

إن التعامل مع تلك المظاهر السلبية والقضاء عليها يتطلب رؤية شاملة وإستراتيجية متكاملة لن تتحقق من خلال الجهاز الحكومي الحالي بكل ما يعانيه من ترهل وتقليدية في التفكير وانحصار في أطر جامدة من الإجراءات المالية والإدارية التي تهدر الوقت والموارد، بل ينبغي التفكير في إيجاد "هيئة وطنية للتنمية والتحديث" تحشد جهود المواطنين وهيئات المجتمع جميعاً – بما فيها الجهات الحكومية ووحدات الإدارة المحلية ذات العلاقة – للتعامل الإيجابي والمخطط مع الظاهر السلبية المشار إليها وتعظيم فرص التنمية الشاملة.

ومن المتصور أن تكون تلك الهيئة المقترحة على مستوى عال من الخبرة والعلم، ويقوم عليها قيادة غير تقليدية تتوفر لها من الصلاحيات والإمكانيات التقنية والاستقلال المالي والإداري ما يسمح لها بأن تكون أداة مؤثرة وفعالة تناظر ما أنجزته هيئة السد العالي حين أعطيت الصلاحيات الكاملة وتم تحريرها من كافة القواعد والقيود الحكومية المالية والإدارية ووضع على رأسها قيادة غير عادية تمثلت في المهندس صدقي سليمان، وكانت النتيجة كما يعرف المصريون جميعاً إنجاز السد العالي بأعلى مستوى من الكفاءة والدقة.

يقضي المنطق أن تكون تلك الهيئة المقترحة تابعة مباشرة لرئيس الجمهورية الذي تكررت دعوته إلى إحداث التطوير والتحديث وأصدر التكليفات للحكومات المتعاقبة للتصدي لتلك المشكلات، وبذلك فهو القادر على توفير الدعم والتوجيه الإستراتيجي لتلك الهيئة المقترخة. وسوف يكون من الضروري إعادة صياغة اختصاصات ومجالات عمل كثير من الوزارات المركزية ووحدات الإدارة المحلية في ضوء قيام الهيئة الجديدة. ومن المهم توضيح أن تلك الهيئة لن تمارس بذاتها أعمال التطوير بل ستقوم بوضع الإستراتيجية العامة والخطط والبرامج الرئيسية ودراسات الجدوى وتصميم المشروعات، ثم تعهد بالتنفيذ إلى شركات وهيئات متخصصة.

والمقترح أن يصدر بإنشاء تلك الهيئة قانون خاص كي تتولى إعداد إستراتيجية شاملة للتنمية المحلية والتطوير والتحديث في مختلف مجالات الحياة المصرية، ودراسة وتصميم مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار خطط التنمية التي تعتمدها الدولة، وبدون التقيد بنظم العمل الحكومية المعقدة وحتى تتخلص من شوائب تنازع الاختصاص وفقر الخبرات وانحصار التفكير التي تعاني منها أغلب الجهات الحكومية ذات العلاقة بتلك المجالات الحيوية في الحياة المصرية.

ويكون للهيئة المقترحة صلاحية تنفيذ مشروعاتها ذاتياً أو بواسطة الشركات والمؤسسات الوطنية المتخصصة وبناء على إجراءات ومعايير اختيار دقيقة وتخضعها لإشراف صارم ورقابة مستمرة طوال فترات التنفيذ. كما يكون لها أن تنشئ شركات مساهمة للتنمية المحلية في المحافظات المختلفة تختص بتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية المحلية وتحديث وتطوير ظروف الحياة فيها وإدارة وتشغيل مشروعات التنمية المختلفة التي تندرج في إستراتيجية التنمية والتطوير، وكذا يكون للهيئة المساهمة في شركات قائمة فعلاً أو الاشتراك مع آخرين في تأسيس شركات تتوافق توجهاتها مع خطط وفرص التنمية الشاملة والمتكاملة في مختلف المحافظات بحسب ما ترشد إليه دراسات الجدوى.

إن المقصود بالتطوير والتحديث ليس مجرد عمليات تجميل للواقع، بل هي عملية تنموية شاملة تستهدف إعداد البنية الأساسية وظروف الحياة في مصر بما يهيئ لانطلاق طاقات الناس في مجالات إنتاجية وأنشطة خدمية تضيف إلى الناتج القومي وتعظم القيمة المضافة وتتعامل مع مشكلات البطالة وتزايد السكان. ولما كانت التنمية المحققة لأهداف وغايات ترقية أي مجتمع وتحسين فرص الحياة للمواطنين به هي التنمية المستدامة التي تتوفر لها فرص الاستمرار والتواصل والاتساع والتعاظم، فإن إيجاد الهيئة المقترحة هي صيغة جديدة لضمان الاستمرار والتواصل لعملية التنمية والتطوير والتحديث الشامل في مصر وتحقيق مصادر متنامية لتمويل مشروعاتها يعتبر ضرورة حتمية.

وسوف يشمل نطاق عمل الهيئة المقترحة مجالات عديدة تتصل جميعها بتحسين ظروف الحياة وخلق مجالات عمل منتج باستثمار الموارد والإمكانيات المحلية وتطوير واستحداث مجالات وأنشطة جديدة تصب جميعها في المجهود الساعي إلى تهيئة البلاد لاستقبال ذلك الحدث المأمول في 2010.

وعلى الله قصد السبيل.

5 . دعوة للتأني والمراجعة في خطة مبادلة ملكية المؤسسات الاقتصادية بالديون المستحقة لهيئة التأمينات[1]

نشر الأهرام في صدر الصفحة الأولى من عدد يوم الخميس 27 نوفمبر 2003 تصريحات مهمة وخطيرة للدكتور عاطف عبيد رئيس مجلس الوزراء أعلن فيها عزم الحكومة على تطبيق إجراءات لخفض الدين المحلي في إطار خطة متكاملة تتضمن عدة محاور " في مقدمتها إعادة هيكلة الدين العام ومبادلة جزء من الممتلكات الرابحة، والإيرادات المضمونة ذات القيمة العالية والمتزايدة بالديون المستحقة لهيئة التأمينات".

وكما يفهم من هذا التصريح – وتأكيداً لأقاويل ترددت منذ فترة وسارعت مصادر حكومية لنفيها والتأكيد على أن أموال التأمينات مصونة وفي أمان – فإن الحكومة قررت أن تسدد القروض التي حصلت عليها من أموال هيئة التأمينات وتتخفف من سداد الفوائد المتراكمة عنها وذلك بنقل ملكية بعض المؤسسات الاقتصادية – الرابحة وذات الإيرادات المضمونة والمتزايدة – إلى هيئة التأمينات. ويكشف هذا التوجه عن بعض حقائق وترد عليه تحفظات شديدة نوجزها فيما يلي:

1. يكشف إعلان الحكومة عن هذا الإجراء عن حقيقة خطيرة أنها قد استخدمت جانباً كبيراً من أموال هيئة التأمينات وتراكمت ديونها على الحكومة، وحسب ما جاء في الخبر المنشور بالأهرام فقد تعدت تلك الديون المستحقة 150 مليار جنيه فضلاً عن الفوائد المستحقة عليها.
2. أن تلك الأموال التي استخدمتها الحكومة هي حصيلة الاشتراكات التي تستقطع من رواتب المؤمن عليهم لدى الهيئة وهي ضمان سداد التعويضات

---

1 نشر هذا المقال بجريدة الأهرام يوم 4 ديسمبر 2003

والمكافآت والمعاشات لمن ينقطعون عن العمل بسبب المرض أو الإصابة والوفاة والتقاعد حسب قانون التأمينات، والأصل فيها أن يتم استثمارها في مجالات استثمار مأمون ومضمون في مقدمتها الاستثمار العقاري صيانة لأموال المؤمنين وضماناً لتوليد موارد مضمونة تسمح باستمرار سداد هيئة التأمينات التعويضات والمعاشات، وتعويض ما قد يحدث من عجز متوقع في فترة قادمة حين تزيد تلك التعويضات والمعاشات عن قيمة الاشتراكات المحصلة من العاملين الذين لا يزالون في الخدمة. وذلك يجافي ما ورد في الخبر المشار إليه من أن الحكومة تضمن استثمار أموال التأمينات في مشروعات ناجحة حيث يمثل ذلك مخاطرة جسيمة غير مأمونة العواقب، فضلاً عن حقيقة أن تلك الأموال قد استخدمت فعلاً في محاولات الحكومة سد العجز في مواردها عبر السنوات الماضية ولم تعد متاحة فعلاً في ظن الكثيرين.

3. ويؤكد هذا التناقض ما صرح به رئيس الوزراء من أنه سيعقد سلسلة اجتماعات للمجموعة الاقتصادية الوزارية بحضور وزيري التأمينات الاجتماعية والقوى العاملة " لبحث تقرير وزير المالية بشأن إجراءات استثمار أموال صناديق التأمينات لتمكينها من أداء دور أكبر في تخفيف العبء عن الموازنة العامة للدولة"، فذلك التوجه يؤكد أن الحكومة قد عزمت أمرها على استخدام أموال التأمينات العامة وأموال صناديق التأمينات الخاصة أيضاً لسد العجز في الموازنة العامة، وهو إجراء ينظر إلى الحل الوقتي والمحدود لمشكلة عجز الموازنة في نفس الوقت الذي ينشئ مشكلة أكبر في المستقبل الذي قد يكون أقرب مما نتصور.

4. أن الحكومة بما تسميه إعادة هيكلة الدين العام إنما تلجأ إلى حل ورقي للمشكلة حيث لا يتوفر لها موارد حقيقية تستخدم في سداد الدين فعلاً، بل هي عملية دفترية تنتقل بها أرقام الدين العام من حساب طرف إلى حساب طرف آخر دون تخفيض حقيقي لحجم الديون ولا تأثير ملموس لها على المركز الاقتصادي العام للحكومة.

من جانب آخر ترد على هذه الخطة تحفظات تجعل تطبيقها محفوفاً بمخاطر غير محسوبة وذلك على النحو التالي:

1. لم تفصح الحكومة عن طبيعة تلك الممتلكات ذات الربحية والإيرادات العالية المضمونة، والتي تتزايد قيمتها. ولست أعلم إن كان المقصود بتلك الممتلكات شركات القطاع العام وقطاع الأعمال العام والحصص التي تملكها الدولة في الشركات المشتركة؟ أم أن الحكومة تقصد بتعبير " الممتلكات" ما سبقت الإشارة إليه في معرض حصر ثروة مصر من الطرق والكباري والمنشآت ونهر النيل وقناة السويس وغيرها ؟ إن الشفافية مطلوبة في هذا الأمر الخطير ولا يكفي وضع بعض الصفات من نوع الرابحة وذات الإيرادات العالية المضمونة والتي تتزايد قيمتها بغرض إشاعة الاطمئنان في نفوس أصحاب الحق والمصلحة في أموال التأمينات.
2. جاء في الخبر أنه " من المقرر أن تحتفظ الجهات الأصلية للمؤسسات الاقتصادية التي ستنتقل ملكيتها إلى هيئة التأمينات بحق الإدارة بمشاركة الهيئة"، ويكشف هذا الجزء من الخبر عن حقيقة الممتلكات المشار إليه في صدر الخبر، وهي أنها مؤسسات اقتصادية مملوكة لجهات حكومية أخرى، ولا نعلم من تلك المؤسسات التي تنطبق عليها صفات الرابحة ذات الإيرادات العالية والمضمونة والتي تتزايد قيمتها، إلا بعض شركات قطاع الأعمال العام والتي لا يمكن بحال من الأحوال اعتبار ما تحققه من أرباح أمراً مضموناً يمكن الاطمئنان إلى استمراره بحيث تصبح مجالاً مأموناً لاستثمار أموال التأمينات.
3. وإذا سلمنا جدلاً بأن هناك لدى الحكومة مؤسسات اقتصادية تنطبق عليها تلك الأوصاف التي تقترب من حدود الأماني والأحلام، فكيف يستقيم أن تحرم هيئة التأمينات التي ستنتقل إليها ملكية تلك المؤسسات من حق إدارتها وأن تشاركها في هذا الحق الجهات الأصلية التي لم تعد لها حقوق ملكية في تلك المؤسسات؟ ومن سيكون مسئولاً إذا نتج عن تلك الإدارة التي تباشرها جهات غير هيئة التأمينات خسائر قد تودي برؤوس الأموال المملوكة للهيئة؟ وماذا

سيكون مصير مستحقي التعويضات والمعاشات الذين يمكن أن تتبدد الأرصدة التي يفترض أن تكون ضماناً لمستحقاتهم هم وذويهم من بعدهم؟

4. وإذا افترضنا جدلاً أن الهيئة وافقت على أن تتولى الجهات الأصلية إدارة المؤسسات التي ستنقل ملكيتها إليها، فما المقصود بتعبير " بمشاركة الهيئة"؟ وهل المقصود مثلاً أن يمثل الهيئة نفر من موظفيها – أو غيرهم من الشخصيات– في مجالس إدارة تلك المؤسسات؟ وما هي حدود سلطة الهيئة في تشكيل تلك المجالس؟ وماذا لو رأت الهيئة إعادة هيكلة تلك الشركات وتغيير القائمين على إدارتها، فهل ستمكن من ذلك؟
5. وفي ظني أن المقصود بتلك الإجراءات هو التعويض عن تعثر برنامج الخصخصة، فهي شكل من الخصخصة الإجبارية يفرض فيها على المشتري عقد إذعان يقبل بمقتضاه استبدال بديونه لدى الحكومة – وهي ديون محسوبة ومؤكدة ومحددة – ملكية هلامية لمؤسسات اقتصادية تقول الحكومة إنها رابحة ومضمونة الإيرادات ومتزايدة القيمة، دون أن يكون للمشتري حق التأكد من تلك الأوصاف إن كان راغباً حقاً في الشراء!
6. وتأتي في مقدمة التحفظات على هذا الإجراء قضية تقويم هذه المؤسسات واحتساب قيمتها العادلة التي ستحل محل ديون الهيئة على الحكومة، فمن سيتولى إجراء هذا التقويم وما سلطة هيئة التأمينات في رفضه إن لم يكن مجزياً في تقديرها؟

وثمة قضية جوهرية تتعلق بالأسلوب الذي أورده الخبر لإقرار هذه الخطة الحكومية، إذ من المقرر أن تعرض هذه الخطة على مجلس إدارة هيئة التأمينات للموافقة عليها ثم تعرض بعد ذلك على مجلس الوزراء لإصدار القرارات اللازمة لبدء تنفيذ برنامج المبادلة. وتكمن خطورة هذا الأسلوب في أن هيئة التأمينات تابعة لوزارة التأمينات ووزيرها عضو في الحكومة صاحبة الخطة، ولا يتصور أن يستطيع مجلس إدارة هيئة التأمينات الصمود في وجه الضغط والتأثير الحكومي ويكون له

رأي مستقل في هذه القضية، مما يجعل الأمر محسوماً بقرار منفرد مـن الحكومـة. ولعلى أرى في هذا التوجه نذير خطر كبير حيث تنفرد الحكومة بمثل هذا الإجراء غير المسبوق دون عرضه على أصحاب المصلحة وممثليهم في مجلسي الشعب والشورى واتحادات العمال والنقابات المهنية والخبراء المتخصصين في العلوم الإكتوارية وخبراء التأمينات الاجتماعية، فضلاً عن الرأي العام والأحزاب السياسية المختلفة.

ولعلني أضيف تساؤلاً أخيراً حول ما إذا كان هذا الإجراء قد ورد في خطة الحكومة وبياناتها المتكررة إلى مجلس الشعب، وما إذا كان تنفيذاً لتوجه حزبي أقرته لجنة السياسات بالحزب الوطني الديمقراطي الذي تحكم الحكومة باسمه، أم جاء في تكليفات الرئيس محمد حسني مبارك للحكومة التي لا تكف عن ترديد التزامها بتلك التكليفات ولا تنفك تعقد الاجتماعات المتوالية لبحث تنفيذها.

إن القضية التي يثيرها هذا التوجه أخطر بكثير من قضية الانفراد بقرارات خصخصة شركات القطاع العام والتي نحمد الله أن تعثر تنفيذها حماية لثروة هذا الشعب، فقضية التأمينات الاجتماعية ليست فقط تخص الجيل الحاضر، بل هي قضية الأجيال القادمة أيضاً وهي أمانة واجب علينا جميعاً أن نصونها.

وختاماً فإني أدعو زميلنا العزيز أستاذ الإدارة القدير أ.د. عاطف عبيد رئيس مجلس الوزراء أن يراجع هذه الخطوة بكل الحذر وأن يفتح حولها حواراً علمياً وسياسياً رصيناً وألا يتعجل اتخاذ القرار في هذا الأمر الجلل، وأن يبحث عن مصادر أخرى لسد العجز وتخفيض الدين العام وكلي ثقة في قدرته على تحقيق ذلك. وفقه الله ورعى مصرا وثروات شعبها من الضياع.

وعلى الله قصد السبيل.

6. قضية انفلات الدولار...وجهة نظر معاكسة[1]

إن ما تعارف عليه الناس مؤخراً بقضية انفلات سعر الدولار التي فرضت نفسها على الواقع المصري في الشهور الأخيرة تحتاج منا جميعاً إلى مزيد من التمحيص وصولاً إلى تقدير صحيح لطبيعة القضية لتدارس الانفلات من تصاعدها وتجاوز آثارها وتبعاتها.

أولاً: أفكار في تأصيل المشكلة

1. أن القضية ليست وقفاً على الدولار الأمريكي في مواجهة الجنيه المصري، بل هي قضية كل العملات الأجنبية والعربية القابلة للتحويل في مواجهة الجنيه، وأن اختزال القضية في مشكلة ارتفاع أسعار الدولار الأمريكي يخرجها عن إطارها الصحيح ويؤدي بالتالي إلى اتجاهات قد لا تكون هي الأسلم والأشمل في العلاج والمواجهة من أجل تحسين موقف الجنيه المصري.
2. ليست القضية محل البحث هي قضية الدولار الأمريكي والارتفاع المتوالي في سعره سواء على المستوى الرسمي أو في السوق الحرة خارج الجهاز المصرفي، بل أود التأكيد على أهمية إعادة صياغة القضية لتكون ضعف القدرة الذاتية للاقتصاد الوطني وتراجع معدلات النمو الاقتصادي الحقيقي بالقياس إلى طاقات المجتمع المتاحة والممكنة من ناحية، والاحتياجات المتصاعدة للسكان من ناحية أخرى.
3. أن العوامل المؤدية إلى ارتفاع أسعار الدولار الأمريكي وغيره من العملات الأجنبية والعربية القابلة للتحويل لا تعكس في المقام الأول قوة ذاتية لتلك العملات بقدر ما تعكس تزايد منفلت في الطلب عليها من جانب قطاعات الاقتصاد المصري المختلفة، وقصور في موارد المجتمع من تلك العملات نتيجة ضعف قدراته على تصدير منتجاته المحلية وتقديم خدماته للأسواق الخارجية.

---

1 نشر هذا المقال بجريدة الأهرام بتاريخ 15 نوفمبر 2003

4. تعتبر ظاهرة الاستيراد المنفلت دون ضوابط موضوعية متناسبة مع قدرات الاقتصاد الوطني وإمكانياته هي المؤثر الأخطر في استمرار التصاعد في قيمة الدولار الأمريكي وغيره من عملات موضع الطلب والتردي المتوالي في قيمة الجنيه المصري بالنسبة لها.
5. تشترك الدولة في مسئولية التصاعد في الطلب على الدولار وغيره من العملات لسداد فاتورة استيراد القمح والحبوب والمواد الغذائية التي لم تنجح سياساتها وبرامجها على مدى سنوات طويلة في تنمية الإنتاج المحلي منها وتحقيق الاكتفاء الذاتي فيها مثلما فعلت دول أخرى كالهند مثلاً رغم الفارق الرهيب في حجم السكان عندنا وعندهم .
6. ويمثل توسع الدولة في الاقتراض الخارجي وتمويل كثير من مشروعات المرافق العامة خاصة في قطاع الكهرباء بقروض أجنبية إلى ازدياد الضغط على موارد النقد الأجنبي لسداد أقساط القروض ونفقات خدمة الديون ، الأمر الذي يؤدي في أحيان متواترة إلى اشتداد الطلب عليها وإحساس المتعاملين في سوق النقد بتلك الاتجاهات فيعمدون إلى حجب المتاح ورفع الأسعار لتحقيق أرباح غير عادية.
7. كذلك تتحمل الدولة مسئولية عدم الحزم في ضبط اتجاهات القطاع الخاص نحو التوسع في الاستيراد من سلع ومنتجات كان يمكن تطوير الإنتاج المحلي منها حيث توضح حالة السوق المحلي مدى الانفلات الاستيرادي في سلع لا ترقى إلى مستوى الضرورة ويتوفر المثيل المحلي منها وإن كان على مستوى جودة أقل، كان يمكن تحسينه حال اتجاه الاستثمارات الخاصة نحو تطوير الإنتاج السلعي الوطني بديلاً عن الاستيراد سعياً وراء الربح السهل السريع.
8. كما تتحمل الدولة مسئولية عدم الحسم في تنظيم وترشيد طلب المصريين على السياحة في الخارج سواء في شكل السياحة الدينية للحج والعمرة، أو السياحة الترفيهية أو العلاجية.

9. توضح الخبرة المستفادة خلال الفترة الماضية وتتبع سلوك أسعار النقد الأجنبي فشل سياسة الحكومة حيث تلجأ بين الحين والحين إلى ضخ بضع مئات من الملايين من الدولارات بهدف تهدئة السوق وتلطيف حدة الطلب على الدولار ونقص المعروض منه، إذ يترتب على تلك السياسة هدوء نسبي مؤقت في معدل ارتفاع الأسعار بل وميلها في بعض الأحيان إلى الانخفاض حيث يكون ذلك في صالح المضاربين إذ يشترون الكميات التي تقدمها الدولة بأسعار أقل، وبمجرد انتهاء هذه الكمية يعمدون إلى طرحها بأسعار أعلى متجاوزة في العادة السقف الذي توقفت عنده وقت تدخل الحكومة.

10. يعاني المصريون من مشكلة ارتفاع أسعار العملات الحرة بما يرفع من فاتورة الاستيراد وتكلفة السلع المستوردة ثم ينعكس على أسعار باقي السلع والخدمات حتى المحلية منها، ولكنهم هم في الأساس ــ أو على الأصح فئة منهم ــ يشاركون في صنع المشكلة نتيجة انسياقهم وراء أنماط استهلاكية غير مبررة ترتب عليها انخفاض معدلات الادخار المحلي وازدياد الاتجاه إلى الاعتماد على المصادر الخارجية للوفاء بتلك الأنماط الاستهلاكية.

11. للتدليل على الملاحظة السابقة يكفي معرفة حجم ما ينفقه المصريون لشراء السيارات المستوردة، السجائر المستوردة، الأجهزة المترلية المستوردة ، أجهزة المحمول المستوردة ، فضلاً عن المليارات المدفوعة مقابل قيمة أحاديث المصريين في تليفوناهم المحمولة والتي يتجه جانب مهم منها إلى الشريك الأجنبي في الخارج بالعملات الحرة.

12. من جانب آخر، فإن ظاهرة تصاعد الطلب على الدولار الأمريكي وغيره من العملات لا يقابلها نمو متناسب في مصادر الحصول عليها من الخارج إذ أن حجم الصادرات المصرية من الإنتاج السلعي الصناعي والزراعي لا يوفر حصيلة كافية لسداد قيمة الواردات، في نفس الوقت الذي لا تبدي حركة الصادرات المصرية نمواً ملموساً يبشر بإمكانية تحقيق نسبة تغطية معقولة لقيمة الواردات.

13. لم ينجح المصريون حكومة وشعباً في ترسيخ صناعة قوية ونامية للسياحة في البلاد رغم توافر الإمكانيات التراثية والطبيعية التي تمثل مصادر حيوية للجذب السياحي، ومن ثم تفقد مصر فرصاً هائلة لتحسين ميزان المدفوعات من خلال تنمية الدخل من السياحة وما تحققه من انتعاش قطاعات الاقتصاد الوطني المرتبطة بها.

14. يبدو أن الكثير من المشروعات الاستثمارية التي تقيمها عناصر أجنبية تعتمد على السوق المحلي في تدبير احتياجاها من النقد الأجنبي بدلاً من استخدام مواردها الذاتية من الخارج لتمويل احتياجاها النقدية لاستيراد خامات أو مستلزمات الإنتاج اللازمة لها، والأصل في منح التيسيرات لمشروعات الاستثمار الأجنبي المباشر أن تكون وسيلة لجلب رؤوس الأموال والتسهيلات الائتمانية اللازمة لها من مصادرها الخارجية.

15. بل يبدو أن بعضاً من تلك المشروعات الاستثمارية هي من عوامل اشتعال سوق النقد الأجنبي إذ يعمدون إلى الوفاء بالتزاماهم المحلية عن طريق إعادة بيع متحصلاهم من النقد الأجنبي خارج السوق المصرفية الرسمية مما يسهم في ارتفاع الأسعار الذي تصفه المصادر الحكومية بأنه غير مبرر.

والنتيجة العامة التي يمكن استخلاصها مما سبق أن قضية الدولار الأمريكي وغيره من العملات الحرة هي في الأساس مشكلة قصور القدرة الذاتية للاقتصاد الوطني وتراجع معدلات نموه في ذات الوقت الذي تخلت فيه الدولة عن دورها المحوري في توجيه الاقتصاد الوطني وترشيد الاستثمارات وضبط حركة الواردات وتشجيع وحفز الصناعات التصديرية ومساندها بدعم البحوث والتطوير وتقديم الحوافز الإيجابية لمساندة قدراها على التطور والارتفاع إلى مستوى الجودة المتعارف عليه في الأسواق العالمية.

ثانياً: أفكار للبحث عن طريق العلاج

يمكن تلخيص أفكار علاج مشكلة أو قضية الدولار على النحو التالي:

1. تخفيض الطلب الحكومي على النقد الأجنبي بترشيد استيراد المواد الغذائية والتخطيط الاستراتيجي لتنمية إنتاجها محلياً والالتزام بتحقيق الاكتفاء الذاتي في فترة محددة .
2. تحديث الزراعة المصرية واستخدام التقنيات الحديثة لتنمية الإنتاج الزراعي وتحقيق وفرة في الإنتاج تكفي الاستهلاك المحلي وتسهم في عودة محاصيل مصرية مهمة إلى الأسواق الخارجية التي كانت تحتل مكانة خاصة فيها في مراحل سابقة ومنها القطن ، الأرز ، البصل ، البطاطس ، الموالح ، فضلاً عن الخضروات والمحاصيل البستانية والنباتات الطبية والزهور.
3. تنمية الثروة السمكية وتحسين الطاقة الإنتاجية للبحيرات والمسطحات المائية والكف عن تجفيف البحيرات وتجريم هذا التصرف، بما يحقق وفرة في الإنتاج السمكي يجعل في الاستطاعة منع استيراد الأسماك المجمدة من الخارج.
4. تنمية الثروة الحيوانية والعناية بتربية الحيوانات المدرة للألبان والمنتجة للحوم والالتزام بتحقيق الاكتفاء المحلي ومنع الاستيراد في مدى زمني محدد.
5. فرض قيود متشددة على الاقتراض الخارجي وقصره على المشروعات الإنتاجية القادرة على تصدير منتجاها والتي يمكن أن تسهم عوائدها بالنقد الأجنبي في توفير مصادر لسداد أقساط القروض وخدمة الدين.
6. ضبط الاستيراد السلعي وقصره على المعدات الرأسمالية ومستلزمات الإنتاج والأنواع الضرورية من السلع الاستهلاكية التي يقصر الإنتاج المحلي عن الوفاء بها، والتخطيط الإستراتيجي لتنمية الإنتاج المحلي والالتزام بتحقيق الاكتفاء الذاتي من السلع الأساسية في قائمة الاستهلاك العائلي ومتطلبات الصناعة والزراعة الوطنية.
7. ضبط حركة السياحة إلى الخارج للمصريين وتنظيم عمليات الحج والعمرة بحيث لا تتكرر إلا كل عدة سنوات بالنسبة لمن أدى الفريضة أو اعتمر من قبل

8. توجيه اعتماد العلاج في الخارج لدعم الطاقات العلاجية بالمستشفيات الجامعية والمراكز الطبية المتقدمة في البلاد، والتوسع في دعوة الأطباء المصريين اللامعين في الخارج لتقديم خبراتهم في مصر، مع الاستعانة بالأخصائيين والاستشاريين العالميين في حالات مخططة ولغرض تقديم الدعم والخبرة للأطباء والأخصائيين المصريين، وقصر السفر للعلاج في الخارج على الحالات النادرة والتي تحتاج إلى إمكانيات وخبرات لا يمكن توفيرها محلياً.

9. مراجعة هيكل التمثيل الدبلوماسي المصري في الخارج وترشيد فاتورة الإنفاق على السفارات والقنصليات والمكاتب المتخصصة وربط الإنفاق عليها بالنتائج المستهدفة منها، ولعل هذا المجال من أخصب المجالات لتنفيذ سياسة موازنة البرامج والأداء التي يدعو إليها وزير المالية منذ سنوات دون أن تتحقق على أرض الواقع بشكل ملموس[1].

10. استخدام حزمة من المحفزات لدفع عملية تحديث الصناعة المصرية بعيداً عن الهياكل الحكومية والأطر البيروقراطية التي لم تحقق أي نجاح في هذا المجال رغم مرور سنوات على برنامج التحديث. وتشمل قائمة الصناعات ذات الأولوية في التطوير لدورها المحوري في تحقيق الاكتفاء الذاتي وإمكانية الدخول في الأسواق الأجنبية صناعات الغزل والنسيج، الملابس الجاهزة، الأثاث، الصناعات الجلدية، الأغذية المحفوظة والصناعات المعتمدة على الإنتاج الزراعي، صناعات الأسمدة، والصناعات الدوائية.

11. تفعيل اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي والاتفاقيات التعاونية مع التجمعات الاقتصادية المختلفة مثل مجموعة الـ15، والمجموعة الإسلامية وغيرها من أجل توفير فرص النمو والانطلاق للصناعات المصرية وقطاعات الإنتاج الزراعي والخدمات التعليمية والصحية وخدمات الاتصالات والمعلومات.

---

1 الإشارة هنا إلى د. مدحت حسنين وزير المالية في وزارة أ.د. عاطف عبيد التي استقالت في 12 يوليو 2004 ولم يتمكن من تحقيق أفكاره في تحويل الموازنة العامة للدولة إلى موازنة برامج وأداء.

12. السعي لاجتذاب مصادر النقد الأجنبي المتجددة بتحسين نظم وشروط الدراسة في مؤسسات التعليم العالي والجامعي الحكومية وضبط أداء المؤسسات التعليمية الخاصة بما يؤدي إلى استعادة مكانة مصر التاريخية في العالم العربي والإسلامي كمصدر مهم للخدمات التعليمية المتميزة التي يفضلها كثير من الأخوة العرب والأشقاء من الدول الإسلامية غير أنهم انصرفوا عنها في السنوات الماضية للتعقيدات الإدارية والأمنية، فضلاً عن تدهور مستوى التعليم وافتقاد الثقة في جودة النظم التعليمية في جامعاتنا ومعاهدنا.

وبصفة عامة، فإن المدخل الحقيقي لعلاج ما تعارف الناس على تسميته بمشكلة الدولار هو العودة إلى تفعيل نظام للتوجيه الاقتصادي باستخدام آليات السوق بهدف ضبط حركة الطلب على الواردات وتنمية الإنتاج المحلي وزيادة قدراته التنافسية، ومن ثم تحسين فرص تنمية موارد النقد الأجنبي وتخفيف حدة القصور في المعروض منها.

إن الفيصل في تحقيق هذا التوجه أن تراجع الدولة سياساتها الاقتصادية التي تبلورت في السنوات الأخيرة في شكل انسحاب ظاهر من مسئولية تنظيم الاقتصاد الوطني بدعوى التخلص من نظام الاقتصاد الشمولي القائم على التخطيط المركزي والتسيير بالقرارات الإدارية.

إن المطلوب ليس ردة إلى الوراء بل هو دفعة للأمام تأخذ فيها الدولة دور القيادة والتوجيه مع ترك مسئوليات التنفيذ على قطاعي الأعمال العام والخاص وباستخدام آليات تتفق مع اقتصاد السوق. إن ما نرجوه هو نمط من اقتصاد السوق المنضبط وليس المنفلت بدعوى التحرير.

وعلى الله قصد السبيل

7 . حديث عن التغيير[1]

بدأ الحديث عن التغيير يطغى على اهتمامات الناس في أعقاب مقال كتبه أ.إبراهيم نافع وصف فيه الأحوال العامة في مصر بأنها قد وصلت إلى درجة من التردي تستوجب إحداث تغيير شامل يحاكي ما حققته دول أخرى مثل روسيا ورومانيا. وقد توالت الكتابات والاجتهادات في محاولات لاستشراف ذلك التغيير الذي طالب به أ. إبراهيم نافع وكثيرون غيره، وذهب البعض إلى استباق الأحداث وتسمية أشخاص سيشملهم التغيير المرتقب. ثم جاءت تصريحات للسيد صفوت الشريف ينفي فيها حديث التغيير من أساسه ويرجع الأمر كله للسيد الرئيس بصفته صاحب القرار الوحيد في هذا الشأن عملاً بحكم الدستور.

وما بين مرتقب للتغيير آمل فيه، ومتوجس غير مطمئن إلى إمكان حدوثه من أصله، ينقسم الناس وتختلف مواقفهم. و قد زاد في حيرة الناس ما طالب به أ.جلال دويدار في مقال له بجريدة الأخبار من ضرورة أن يتصف من يعهد إليه بالمسئولية في إطار التغيير بالشخصية القيادية والقدرة على تحويل الأفكار إلى واقع قابل للتنفيذ، وأن يكون لديه الرغبة الحقيقية في خدمة المصلحة العامة والخبرة الإدارية اللازمة، وأن يتمتع بالشفافية والنقاء من كل ما يلوث مسيرته في الحياة العامة، وألا يخشى المواجهة فيما يتعلق بأدائه لمسئولياته، وكأنه يوحي بأن هذه الصفات مفتقدة في شاغلي المناصب الحكومية القيادية الحاليين والذين يجب أن يشملهم التغيير المنتظر.

ثم جاء حديث الأستاذ الدكتور عاطف عبيد رئيس مجلس الوزراء إلى رئيس تحرير الأخبار كي يضيف ثلاثة عشر صفة ينبغي توافرها في الشخصيات التي يمكن

---

1 كتب هذا المقال يوم 12 يونيو 2004 .

أن يقع عليها الاختيار لشغل المناصب القيادية، الأمر الـذي يـثير الكـثير مـن التساؤلات حول مدى توفر تلك الصفات الثلاثة عشر في شاغلي المناصب القيادية الحاليين!

ولعل من أخطر الصفات التي أشار إليها أ.د. عاطف عبيد ضرورة أن يتوفر لشاغل المنصب القيادي في الدولة " الإدراك المسبق بأن المنصب القيادي في الدولة يعني القبول بوظيفة مؤقتة بديلاً لوظيفة دائمة تدر عليه عائداً كـبيراً" و" القبـول بالمرتب الضعيف مع الوضع في الاعتبار عدم كفاية المميزات العينية الخاصة الـتي يكفلها شغل المنصب" !

ويثير هذا التصريح المهم التساؤل " ألا تستبعد هاتين الصفتين مـن دائـرة الاختيار لشغل المناصب القيادية عناصر متميزة وقادرة على العطاء من ذوي الفكر والعلم والخبرة ممن لا يقبلون مثل هذه الأوضاع غير الصحيحة لمعاملة من يتحملون مسئولية العمل العام"؟ وثمة سؤال آخر، "هل يمكن استنتاج أن قبـول المسـئولين الحاليين تلك الشروط المجحفة لشغل وظائف الوزراء ومن في حكمهم هـو مـن أسباب تردي الأوضاع الحالية كما وصفها أ. إبراهيم نافع وغيره كثير وكما يحسها المواطنون على اختلاف مستوياتهم"؟

من جانب آخر، فقد كانت الصدمة شديدة من قراءة رأي الأستاذ الدكتور رئيس مجلس الوزراء في حديثه المشار إليه – وفق رواية أ. جلال دويـدار – " أن الانضباط في كل جوانب الحياة بالدولة يمكن أن يتحقق في ظل حكـم عسـكري صارم أو من خلال تطبيق نظم الاقتصاد الحر التي تقضي بأن من لا ينضبط ويعمل وينتج لا يجد طعام يومه"، إذ يمثل هذا الطرح الخطير تصويراً غايـة في التشـاؤم لفرص مصر في التحديث والتقدم وتغيير أوضاعها بما يواكب حركة العالم المعاصر ويلبي رغبات المواطنين وآمالهم في مجتمع أكثر نمواً وأوفر إنتاجاً وأكثر عدلاً.

إن طرح الحكم العسكري الصارم أو نظام الاقتصاد الحر المنفلت باعتبارهما البديلين الوحيدين لإدارة الدولة والمجتمع يضع الوطن والمواطنين بين اختيارين كلاهما شر وبلاء. لذا لا بد من طرح البديل الثالث وهو نظام الحكم الديمقراطي القائم على المحاور والأسس التالية والمتعارف عليها عالمياً والتي تحتويها مبادرات الإصلاح الواردة من الولايات المتحدة الأمريكية وتوافق عليها رؤساء " مجلس إدارة العالم" المتمثلين في رؤساء الدول الكبرى الثماني في اجتماعهم الأسبوع الماضي:

1. الشورى والمشاركة الحقيقية من طوائف الشعب جميعاً – رجالاً ونساء، شباباً وشيوخ، أغنياء وفقراء – في تقرير شئونهم واتخاذ القرارات المصيرية في حياتهم،
2. الإقرار بأن التعددية هي من أسس السلامة المجتمعية وصمام أمان ضد فرض الرأي الواحد في المجتمع،
3. كسر احتكار السلطة وتنظيم تداولها ديمقراطياً وفق آليات شرعية متفق عليها مجتمعياً،
4. تحديد معايير و آليات ديمقراطية لاختيار القيادات في كافة المستويات وتحديد مدد بقاءهم في مواقعهم وتصميم نظم وآليات التغيير والتدوير في تلك المناصب،
5. تفعيل سيادة القانون وإخضاع الكافة لأحكامه بلا تمييز أو استثناء،
6. الحكومة القوية القادرة على ضبط حركة المجتمع وتوجيهه في إطار القانون والشرعية المستندة إلى قبول المواطنين لها واختيارهم الحر للقائمين عليها،
7. العدالة في تخصيص موارد المجتمع لتحقيق التنمية المتوازنة التي تراعي مطالب واحتياجات قطاعات المجتمع المختلفة وتوفر فرصاً متوازنة للتنمية المستدامة بين أقاليم مصر المختلفة، وتنتشر بالتنمية خارج النطاق المحدود للدلتا وما حولها منطلقة إلى باقي إلى 95% من مساحة مصر.

8. العدالة في توزيع عوائد التنمية وإقامة التوازن بين مستويات الدخول لفئات المجتمع المختلفة بتفعيل سياسات اقتصادية واجتماعية تنشر العدل وتتيح الفرص المتعادلة للعمل والكسب الشريف لجميع المواطنين بحسب خبراهم وقدراهم على المساهمة في التنمية المجتمعية الشاملة.

من ذلك نرى أن قضية التغيير أكبر وأهم وأخطر من أن تختزل في أحد عناصرها وهو مسألة الأشخاص ومواصفاهم ومن سيشمله التغيير ومن سينجو منه، وما يمثله ذلك من تسطيح وتبسيط وترك الجوانب الأهم في القضية من دون مناقشة، ومن ثم من دون تغيير. وأتصور أن أي حديث عن التغيير – خاصة على المستوى الوطني – لا بد أن يتناول الأمور التالية:

1. **معنى التغيير المقصود،**

والأصل أن التغيير يعني التحول المخطط من حالة معينة يوجد فيها الوطن إلى حالة أخرى أفضل منها تحقق للمواطنين مستويات أعلى من الرفاهة الاقتصادية والاجتماعية وحقوق المواطنة والقدرة على المشاركة في صنع القرارات وتقويم أداء القائمين بالأمور في البلاد واختيارهم وتبديلهم وفق القنوات والآليات الديمقراطية المتعارف عليها. ولا أظن أن كثيراً من الحديث الدائر حول التغيير يتجه إلى هذا المعنى.

2. **أهداف التغيير،**

وهي النتائج المحددة والقابلة للقياس التي ترمي عملية التغيير إلى تحقيقها سواء في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من مناحي الحياة وعناصر المجتمع المتعددة. ومن الواضح أن حديث التغيير في مصر لا يحدد بشكل واضح مثل تلك النتائج المستهدفة، ومن ثم لا تتوفر وسائل للحكم على مدى نجاح التغيير حال حدوثه، وبالتالي تتكرر ذات المواقف وتعلو نفس الأصوات المطالبة بالتغيير وتتم بعض أشكاله، كل ذلك من دون أن يستطيع المطالبون بالتغيير أو المعارضون له أن يقيموا حجة واضحة أو دليلاً قاطعاً على نجاحه أو فشله، وتستمر الأمور تدور في نفس الفلك من دون تقدم.

3. **مجالات التغيير**،

وتشير مجالات التغيير إلى قطاعات المجتمع ومجالات العمل الوطني التي يستهدف التغيير تطويرها. ويلاحظ أن مفهوم التغيير في مصر ينحصر فقط فيما يسمى تعديل وزاري يتم فيه تغيير بعض الوزراء مع استمرار رئيس مجلس الوزراء، أو تغيير وزاري يشمل رئيس الوزراء والوزراء كلهم أو بعضهم. كما يصاحب التعديل أو التغيير الوزاري ما تعارفنا على تسميته بحركة المحافظين وقد تشمل خروج البعض منهم وتعيين محافظين جدد أو تبديل مواقع بعض المحافظين. والتغيير بهذا الشكل يقصر عن التعامل مع قضايا الوطن ومتطلبات العصر وتحدياته. إن رئيس الوزراء والوزراء والمحافظين مجرد حلقة في سلسلة متعددة الحلقات يتوقف على تناغمها وتناسقها مستوى الأداء الوطني وحجم الإنجاز في مختلف المجالات. ولعل من أهم حلقات منظومة العمل الوطني التي لم تمسها عمليات التغيير المتعددة خلال السنوات الماضية ما يلي:

- فلسفة نظام الدولة وأسس توزيع الأدوار بين عناصر المجتمع من حكومة وهيئات المجتمع المدني.
- الجهاز الإداري للدولة بكل ما يعانيه من تضخم وترهل وارتفاع التكلفة وانخفاض الكفاءة والفعالية بالقياس إلى ما يتطلع إليه المواطنون من مستوى أفضل للخدمات وأساليب أكثر تحضراً في التعامل.
- الأساليب والنظم الحاكمة للعمل الحكومي وطبيعة العلاقات بين الوزارات وأسس الحكم على كفاءة الأداء الحكومي.
- أجهزة المحليات وما يحكمها من قوانين ونظم وما تفتقر إليه من الصلاحيات وحرية الحركة، والتعقيدات والقيود المفروضة عليها من أجهزة الحكومة المركزية.
- الهيكل الضخم من الهيئات العامة الخدمية والاقتصادية التي تفتقر إلى الهيكلة الصحيحة وتقيدها الأطر القانونية والإدارية الحكومية التقليدية وتفرض عليها درجة عالية من النمطية والتوحد بغض النظر عن اختلاف طبيعة أنشطتها وغاياتها.

- مجموعة التشريعات الأساسية الحاكمة لحركة الاقتصاد الوطني والنظم والقواعد المعتمدة لتحقيق التنمية والتي تعاني من التناقض والتجمد في كثير من جوانبها.

إن الاقتصار في الحديث عن التغيير بمعنى تغيير أفراد مع بقاء كافة عناصر منظومة العمل الوطني على ما هي عليه يفرغ التغيير من مضمونه ويحيله إلى مجرد فرصة لمكافأة بعض المتشوقين لشغل مناصب قيادية في الدولة، كما يمثل في نفس الوقت إهدار لطاقات فكرية وقدرات بشرية يصيبها الإحباط حين تفاجأ بمحدودية التغيير وعدم اقترابه من المناطق الأجدر بالتعديل والتطوير. ويترتب على ذلك إهدار الفرص التي قد تكون متاحة لتحسين الأداء الوطني العام وحل المشكلات التي تعاني منها البلاد والعباد.

إن الرغبة العارمة في التطوير الجذري الشامل لمنظومة الحياة في مصر تدعو القائمين على أمورها إلى ضرورة الأخذ بمفهوم علمي شامل لإحداث التغيير الذي يحقق رغبات الناس وآمالهم، ويمهد الطريق لعملية الإصلاح السياسي والمجتمعي وتحديث كافة مظاهر الحياة في البلاد انطلاقاً من أرضية وطنية وقرارات مصرية ودون انتظار لمبادرات تطوير تأتينا من الخارج.

4. **توقيت التغيير**

هر فقط عند استفحال الأ

الأحيان تعود الأوضاع إلى سيرتها الأولى بمجرد انقشاع فورة التغيير وما يصاحبها عادة من زخم إعلامي ومهرجانات للتعريف بالقادمين الجدد في مواقع القيادة ونشر تصريحاتهم عما سيفعلونه وما سيحققونه. إن التغيير في هذه الحالات يفقد معناه ولا يتحقق عنه نتائج ذات بال. وأظن أن جميع تجاربنا السابقة مع التغيير تثبت هذه الحقيقة.

5. **إدارة التغيير**،

وأقصد بذلك الجهة أو السلطة التي تتخذ قرارات التغيير وتحدد مجالاته ومداه، وتعين الأساليب والأدوات اللازمة لتنفيذ خططه وبرامجه، وتقوم على اختيار الأشخاص وتوزيع الأدوار بينهم وتحديد مسئولياتهم عن النتائج، ثم تتابع ما يجري على أرض الواقع من تحقق لأهداف التغيير وتقويم لإنجازاته بالقياس إلى الغايات المستهدفة منه، ومن ثم تتخذ قرارات تصحيح المسار وتصويب حركة التغيير ذاتها.

والأصل في النظم الديمقراطية أن تتولى الشعوب اختيار من يمثلها في السلطة التشريعية، وتختار كذلك من يتولى تشكيل السلطة التنفيذية الذين يمثلون الاتجاهات والرغبات التي صوّت لها أغلبية الناخبين، وتتولى هذه الحكومات المنتخبة ديمقراطياً تنفيذ برامج التغيير التي تم انتخابها على أساسها. وتكون تلك الحكومات المنتخبة ديمقراطياً في جميع الأحوال تحت رقابة الرأي العام ووسائل الإعلام والسلطة التشريعية وكذا السلطة القضائية التي قد يحتكم إليها للفصل فيما قد تقع فيه السلطة التنفيذية أو أعضاء فيها من أخطاء لا تتفق وأهداف الناس وتوجهاتهم كلهم أو بعضهم. أي أن الناس ممثلين في الأحزاب والنقابات و هيئات المجتمع المدني كلهم يشاركون في صنع التغيير وتحديد توجهاته وأهدافه، ويحتكمون جميعاً إلى صناديق الانتخاب أو صناديق الاستفتاء الزجاجية الشفافة للتعبير عن اختياراتهم. كما تتيح النظم الديمقراطية وسائل أخرى كثيرة للتعبير عن الرأي والمفاضلة بين البدائل.

مقومات فعالية التغيير

لكي يتحقق التغيير المستهدف وينتج آثاره المأمولة في تحسين أوضاع الوطن، يجب توفر المقومات التالية:

1. الاتفاق على أن هدف التغيير هو إحداث نقلة نوعية شاملة في كافة مرافق الحياة ومجالاتها تنتقل بالمواطنين إلى الأحسن والأفضل، وأن مضمون عملية التغيير يتبلور في كونها " إعادة صياغة شاملة وجرينة لهيكل المجتمع وعناصره الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ليصبح أكثر اتساعاً ورحابة في استيعاب حركة المواطنين أفراداً وجماعات في سعيهم النشط لتحسين وجه الحياة، وأكثر تقبلاً لفكر التغيير ومتطلباته".
2. التوافق على ضرورة البحث الموضوعي الصادق والتحليل الأمين للأوضاع، والتقويم العادل لتأثير المتغيرات المختلفة الداخلية والخارجية على مجمل الحالة المصرية. إن المصارحة الوطنية والمكاشفة بالعيوب والأخطاء والممارسات غير الديمقراطية هي خطوات رئيسة في إعادة صياغة هياكل المجتمع ومؤسساته على أسس صحيحة.
3. الاتفاق على أن التغيير يتضمن ضرورة الاندماج في عالم اليوم والتفاعل الإيجابي مع مقومات التغيير و آلياته في المجتمعات الأخرى، والتحوط ضد ما لا يفيد في تلك المجتمعات؟ ومن ثم ضرورة تنمية وتطوير قدراتنا الذاتية وتطويع نظمنا الاقتصادية والسياسية لتتواءم مع معطيات العالم الجديد من دون التخلي عن الثوابت العربية والموروث الثقافي العربي الإسلامي.
4. الاعتراف بأن إحداث التغيير هو عملية بناء شاملة تتطلب اعتماد مفاهيم وتقنيات التخطيط الإستراتيجي المتكامل القائم على منهجية إدارية سليمة تسعى إلى استثمار الفرص في المناخ المحيط وتجنب مخاطره ومهدداته، كما تعمل على حشد الموارد والإمكانيات وتوظيفها لتحقيق الأهداف المجتمعية في التغيير.
5. الاقتناع الحقيقي بأن وسيلة التغيير الجوهرية هي المشاركة الفاعلة من كل مواطن على أرض الوطن، ومن ثم يتطلب الأمر فتح أبواب المشاركة المجتمعية

الكاملة في جهود التغيير في مختلف المجالات بحيث يشارك المواطنون جميعاً أفراداً وجماعات في تغيير أساليب العمل والأداء في كافة المواقع والمجالات الحياتية وفق برامج وخطط تشارك في إعدادها وتنسق تنفيذها أجهزة الحكومة المختصة ومؤسسات المجتمع المدني جميعاً.

6. ضرورة تحديد المسئولية عن قيادة التغيير على كافة المستويات والأصعدة، وأهمية الاتفاق المجتمعي على معايير وأساليب اختيار هؤلاء القادة، وأسس ووسائل محاسبتهم ومساءلتهم عن نتائج قيادتهم. إن الاختيار الديمقراطي الحر للقادة في كل المواقع وعلى كل المستويات سيكون دعامة حقيقية لنجاح جهود التغيير.
7. الاتفاق على تحقيق العدالة في توزيع عوائد التغيير كي تعم المواطنين جميعاً، وتجنب تكرار مشكلات تاريخية حين تستحوذ فئة قليلة على النصيب الأكبر مما يتحقق عن التغيير المجتمعي من فوائد، ويصير الارتداد إلى مواقف ليست أحسن كثيراً مما تم التحول عنه.
8. أن التغيير المنشود في مصر ينبغي أن يكون قائماً على التحديث والإصلاح الحقيقي لهياكل وآليات وقيادات المجتمع في كافة مستوياتها وفق النهج الديمقراطي.
9. إن نجاحنا في إنجاز التغيير الحقيقي والارتفاع إلى مصاف الدول المتقدمة إنما يتوقف على ضرورة الاعتراف بالمسئولية الجماعية لما صار إليه واقعنا؛ إذ كلنا مشاركون فيما حدث ويحدث! ومن ثم الإقرار بحتمية المشاركة الكاملة من الجميع لتحقيق التغيير!
10. الاقتناع بإمكانية حل المشكلات والتغلب على الصعوبات باستثمار الفكر المتجدد والانفتاح وعدم الانحصار في صندوق مغلق! وضرورة تعظيم الاستفادة من جهود وقدرات وموارد مؤسسات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية وتفعيل مبدأ " الشراكة المنتجة" بين طوائف المجتمع وتنظيماته العامة والخاصة، الأهلية والحكومية.

إن إدارة التغيير في مصر هي مسألة حياة وبقاء بالنظر إلى حجم التحديات والمشكلات التي يعانيها المصريون، وكثير منها نشأ وتكرس نتيجة ممارسات ونظم وقيادات تجاهلت دواعي التغيير لفترات طويلة باتت كلمة " التغيير" في الموروث الشعبي المصري مرادفة لمعنى " الحلم غير القابل للتحقق". ولعلى اختتم هذا المقال مستشهداً بالآية الكريمة من سورة الرعد " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، وإذا أراد الله بقوم سوءاً فلا مرد له وما لهم من دونه من وال".

صدق الله العظيم.

8 . رسالة إلى رئيس الوزراء الجديد[1]

السيد رئيس الوزراء

أكتب لكم هذه الرسالة قبل أن يعلن عن اسمكم وتكليف السيد رئيس الجمهورية لكم بتشكيل الحكومة الجديدة، وأطمع في أن تجدوا دقائق قليلة لقراءتها فما قصدت منها إلا وجه الله سبحانه وتعالى والعمل بما أمرنا به أن نؤدي الأمانات إلى أهلها والنصيحة أمانة في أعناقنا نؤديها لله ورسوله والمؤمنين.

السيد رئيس الوزراء

وأنت في مستهل عملك الشاق – أعانك الله عليه – أقدم لك هذه القائمة بالأولويات التي أعتقد أننا نحن أبناء هذا الشعب ننتظرها منك ومن حكومتك الجديدة:

1. أن تقدم للناس خطة عمل الحكومة الجديدة في شكل جديد يختلف عن إطلاق الشعارات والعبارات الإنشائية المرسلة، وإنما يتبلور في تحديد نتائج وأهداف محددة بدقة تتفق مع رغبات الناس وتطلعاتهم، وتحديد آليات التنفيذ التي ستتبعها الحكومة – سواء مباشرة أو من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة– وتوضيح مؤشرات المتابعة والتقويم، وتحديد التوقيت لكل إنجاز مستهدف. بذلك فقط يمكن أن تبدأ الحكومة الجديدة عملها بوضوح وتكون توقعات الناس منها واضحة ومعلومة للجميع.

---

1 كتب هذا المقال صباح الجمعة 18 يونيو 2004 فور إعلان أن حكومة أ.د. عاطف عبيد سوف تتقدم باستقالتها إلى الرئيس قبل نهاية الشهر [يونيو 2004]. وقد نشر تحت عنوان " من د. علي السلمي لرئيس الوزراء القادم: مشروع وطني ودمج وإلغاء وزارات وتحديد للأولويات" في جريدة نهضة مصر العدد رقم 77 بتاريخ 28 يونيه 2004. كما نشرت أجزاء منه بجريدة الأهرام تحت عنوان " نحو مشروع وطني شامل للتنمية والتطوير والتحديث" بتاريخ 11 يوليو 2004.

2. أن تبلور الحكومة مشروعاً وطنياً شاملاً للتنمية والتطوير والتحديث يمتد لفترة طويلة ويأخذ في الاعتبار كل المقومات ومصادر القوة في المجتمع، ويتعامل بصدق وواقعية مع مكامن الضعف والقصور فيه. إن ما نطلبه أن تحشد الحكومة الجديدة الناس حول مشروع وطني جامع على نسق مشروع " ماليزيا 2020" يلتفون حوله ويجدون فيه رؤية واضحة لمستقبلهم، وينشطون جميعاً في تنفيذ أدوارهم فيه.

3. أن توضح الحكومة الجديدة للناس الموقف الحقيقي الآن من حيث الحالة الاقتصادية ومستوى الأداء العام للاقتصاد الوطني ومواطن الضعف فيه وأسبابها وخطة الحكومة لعلاجها، ومصادر القوة في البناء الاقتصادي الوطني وتوجهات الحكومة لاستثمارها. إن الشفافية وإعلام الناس بحقائق الأمور هي خير وسائل جمعهم وحشد قدراتهم مع الحكومة لتحقيق النتائج المرجوة. فالحكومة الجديدة مطالبة بنبذ عبارات التطمين ودغدغة الحواس الوطنية بمقولات من نوع أن المؤسسات الدولية تشهد بقوة الاقتصاد المصري، وأن تقارير جهات عالمية تشيد بإنجازات الاقتصاد المصري، إذ كل تلك الإدعاءات يناقضها وينسخها تماماً ما يعيشه المواطنون على أرض الواقع مما يفقد الحكومة مصداقيتها ويصرف الناس عن متابعة ما يصدر عنها.

4. أن يأتي التشكيل الحكومي الجديد متحرراً من التقليدية ومتخطياً الحواجز البيروقراطية التي فرضت في الماضي إنشاء وزارات لا يتحقق عنها قيمة مضافة حقيقية. إن الأمل أن تأتي الحكومة الجديدة في أقل عدد ممكن من الوزارات اعتماداً على منطق تفعيل الهيئات القومية والهيئات العامة باعتبارها مؤسسات مستقلة مالياً وإدارياً بحكم قوانينها، وقادرة على العمل التنفيذي وإنجاز النتائج والأهداف التي توضحها مؤسسة الدولة [الحكومة] في خطط وطنية عامة وشاملة.

كذلك نأمل أن تتجاوز التشكيلة الحكومية الجديدة التجزؤ والتعدد في الوزارات الذي لا يستهدف سوى زيادة أعداد الوزراء.

ومن ثم نرجو يا سيادة رئيس الوزراء مراجعة مدى الفائدة والجدوى من استمرار الأوضاع الوزارية التالية:

- وجود وزارة للتعليم وأخرى للتعليم العالي، والمنطق يقضي بأن تكون هناك وزارة واحدة تخطط لأمور التعليم وتنسق فعاليات مؤسساته على المستويين العام و العالي، وشاملة مؤسسات التعليم الحكومية والأهلية والخاصة.
- وجود وزارة دولة للبحث العلمي تشكل عبئاً إدارياً ومالياً غير منتج، بينما الهيئة الحقيقية المعنية بتخطيط وتنسيق وتنمية فعاليات البحث العلمي على المستوى الوطني هي أكاديمية البحث العلمي التكولوجيا وما يتبعها من معاهد ومراكز بحثية.
- استمرار وجود وزارة الطيران المدني وهي مجرد جهاز فوقي يقيد الجهة الطبيعية المؤهلة وهي الهيئة العامة للطيران المدني - وقد تحولت إلى شركة قابضة -، والتي تتولى فعلاً تنظيم كل ما يتصل بأمور الطيران المدني والإشراف على إدارة المطارات وتنفيذ الاتفاقيات الدولية للطيران. والمنطق يقضي بإلغاء الوزارة وتأكيد دور الشركة القابضة، على أن تبقى شركة مصر للطيران مستقلة باعتبارها القائمة على نشاط إنتاجي شأنها شأن باقي الشركات سواء المملوكة بالكامل أو جزئياً للحكومة مع نقل الملكية العامة فيها إلى بنك الاستثمار القومي وقد ينطبق عليها في وقت مناسب أسلوب الخصخصة الجديد.
- وجود وزارة للتموين والتجارة الداخلية، بينما تتولى الهيئة العامة للسلع التموينية كافة الأمور المتصلة بتخطيط الاحتياجات التموينية واتخاذ إجراءات توفيرها بالاستيراد بالدرجة الأولى، وفي ظل تراجع دور الدولة والقطاع العام في مجالات التجارة الداخلية. والمنطق يقضي بالاكتفاء بهيئة السلع التموينية وإلغاء وزارة التموين.
- وجود وزارة للتأمينات بينما الأساس في نشاط التأمين الاجتماعي هو هيئتي

التأمينات الاجتماعية والمعاشات، والأمر المنطقي، والذي كشفت عنه ممارسات الحكومات السابقة في استخدام أموال التأمينات لسد العجز في الموازنة العامة، يقضي باستقلال هاتين الهيئتين والاكتفاء بإنشاء مجلس أعلى للتأمينات يشرف عليهما دون حاجة لوزارة لا تضيف قيمة حقيقية لما تقوم به هاتين الهيئتين المختصتين واللتين يمكن النظر في جمعهما في كيان واحد.

- وجود وزارة للشباب والرياضة خاصة بعد الصفر الكبير الذي حققته لمصر في مسألة تنظيم مسابقة كأس العالم لكرة القدم في 2010. إن وجود هذه الوزارة أمر غير منطقي باعتبار أن تنشئة الشباب ورعايته ثقافياً وعلمياً ورياضياً وأخلاقياً هو من صميم مسئوليات وزارة التعليم ومؤسساته. وقد أثبتت التجربة الفعلية عبر سنوات وجود هذه الوزارة عدم فاعليتها وانعدام قدرتها على التأثير في توجهات الشباب لعجزها عن التعامل مع مشكلاتهم الحقيقية مثل مشكلة البطالة والاتجاهات المتشددة في التفكير وغيرها من مشكلات تعاملت معها هيئات أخرى في المجتمع وبكفاءة أعلى. إن المقترح أن تلغى تلك الوزارة ويعاد التأكيد على مسئولية وزارة التعليم فضلاً عن الوزارات الأخرى المختصة بشئون الثقافة والشئون الدينية والاجتماعية عن أمور الشباب وغيرهم من طوائف المجتمع كالمرأة والطفل وكبار السن وغيرهم ممن هم في حاجة إلى رعاية خاصة.
- وجود وزارة للصناعة والتنمية التكنولوجية ليس لها في الواقع قدرة على التأثير في هيكل الصناعة المصرية نظراً لانحسار دور الدولة والقطاع العام في هذا المجال وتزايد دور القطاع الخاص في النشاط الصناعي. والأجدى أن تلغى تلك الوزارة ويعاد النظر في تفعيل دور مؤسسة وطنية للتنمية الصناعية من خلال دعم البحوث والابتكارات وتقديم المساندة للشركات الصناعية في التحديث والتطوير وتوفير المعلومات وتيسير الحصول على مصادر الخبرة والمساندة التقنية المناسبة.
- وجود وزارة التجارة الخارجية وهي غير قادرة أيضاً على التأثير في قضايا

التجارة الخارجية المصرية سواء في جانب التصدير أو الاستيراد. فتجارة مصر الخارجية تحكمها اعتبارات لا تستطيع مثل وزارة التجارة الخارجية التعامل معها، فلا هي قادرة على تنمية الصادرات سوى بالتمني، ولا هي تستطيع الحد من أو ترشيد الواردات حيث تتحكم اعتبارات السوق ومدى وفرة وجودة المنتج المحلي في تحديد التوجهات للاستيراد.

- وجود وزارة الإعلام، بينما الاتجاه الشائع في العالم الآن هو إلغاء مثل تلك الوزارة – وآخر من فعلها الأردن –، على أن تدمج اختصاصاتها في وزارة واحدة مع الثقافة بمسمى وزارة "التنمية الثقافية". وفي هذه الحالة يتم تأكيد الطبيعة المتميزة لاتحاد الإذاعة والتليفزيون باعتباره جهاز الإعلام الرسمي للدولة مع تأكيد استقلاله تنظيمياً ومالياً وفكرياً من خلال تشكيل مجلس الأمناء بحيث يمثل الاتجاهات الفكرية المختلفة في المجتمع، وبحيث تأتي فعالياته ممثلة لاتجاهات الرأي العام وذلك على شاكلة هيئة الإذاعة البريطانية BBC وهو الاتجاه الذي تردد أنه محل دراسة فعلاً في دوائر وزارة الإعلام.
- وجود وزارة قطاع الأعمال العام مع تجمد برنامج الخصخصة واختلاف الرأي في مدى جدواه والعائد منه. وقد يكون البديل هو إلغاء تلك الوزارة وإطلاق مشروع وطني جديد لخصخصة شركات قطاع الأعمال العام وشركات القطاع العام وما تملكه في الشركات المشتركة، على أن تكون الخصخصة ببيع أسهم هذه الشركات للمصريين فقط وبأسهم اسمية لا يجوز تملكها لغير المصريين. ويكون البيع عن طريق بورصة الأوراق المالية وفق برامج مخططة وتوقيتات تراعي الأحوال الاقتصادية العامة، على أن يشرف على هذا المشروع بنك الاستثمار القومي والذي كانت نشأته في الحقيقة بغرض أن يدير محفظة الأوراق المالية التي تملكها الدولة في شركات عامة ومختلطة. ويمكن أن تتم عملية الخصخصة بهذا المنطق على مرحلتين؛ الأولى أن يتم تمليك كل تلك الشركات إلى بنك الاستثمار القومي حيث يتم اعتبار قروض البنك لها بمثابة زيادات في رؤوس أموالها، والمرحلة الثانية هي إعادة تقويم أصول الشركات

وتحديد القيمة العادلة لأسهمها ثم طرحها للتداول في بورصة الأوراق المالية وفق خطة محددة.

- النظر في إلغاء وزارة السياحة وتفعيل دور هيئة التنشيط السياحي وتنمية دور الشركات ومنظمات المجتمع الأهلي في تنمية السياحة بالاتساق مع الخطط الإستراتيجية للتنمية الوطنية الشاملة. كما يقترح تأكيد دور المجلس الأعلى للآثار وربطه بعلاقة وثيقة مع هيئة التنشيط السياحي من خلال التمثيل المشترك والتنسيق بينهما بتكوين مجلس أعلى للسياحة والآثار.
- النظر في تطوير وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية ووزارة شئون الأزهر في وزارة واحدة تعنى بالشئون الدينية بمسمى "وزارة الشئون الإسلامية" هدفها تطوير أساليب الدعوة وتوجيه الدعاة والأئمة ونشر الثقافة الدينية الصحيحة ومواجهة كل أشكال السلوك المعيب ومؤازرة جهود التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالحض على العمل المثمر وتجنب الممارسات الاجتماعية السلبية.
- النظر في إلغاء وزارة الدولة للتنمية الإدارية وتحويل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة إلى " مجلس للخدمة المدنية" يخطط وينسق شئون الوظيفة العامة، مع ترك الصلاحيات الحقيقية لوحدات الجهاز الحكومي في إطار تفعيل خطط وبرامج الأداء والمحاسبة بالنتائج وتطبيق أسلوب ميزانية البرامج والأداء.
- تطوير وزارة المالية لتكون أكثر من مجرد آلية لجباية الإيرادات العامة وتوجيه الإنفاق العام، بل تكون مسئولة عن توجيه الاقتصاد الوطني بإعمال مجموعة من السياسات والأدوات المالية والنقدية تتكافأ مع التوجه العام نحو تنمية اقتصاد السوق وآلياته. وتكون وزارة المالية في توجهها الجديد شاملة لاختصاصات ما كان يسمى في الماضي وزارة الاقتصاد، وكذلك وزارة التخطيط، فضلاً عن أمور الخزانة العامة والمحاسبة الحكومية وشئون تخطيط وإدارة الميزانية العامة للدولة في وضعها الجديد كميزانية برامج وأداء.
- تطوير وزارة الزراعة بالتركيز على التنمية الزراعية وتنسيق التركيب المحصولي الأمثل وتشجيع البحوث والدراسات الهادفة إلى تحسين الإنتاجية وابتكار

محاصيل جديدة، واعتبار تحقيق الاكتفاء الذاتي من الحاصلات الغذائية واستعادة عرش القطن المصري من الأهداف الإستراتيجية التي تحاسب تلك الوزارة على نتائج تحقيقها.

أما بالنسبة لباقي الوزارات فيصير تطويرها بحيث تتحول في الأساس إلى التركيز على قضايا التخطيط الإستراتيجي للمجالات المعنية بها كل منها، وتهيئة المناخ التشريعي الملائم للشركات والهيئات والمؤسسات المختلفة العاملة في حقول اختصاصها سواء حكومية أو خاصة أو أهلية وتوفير المساندة لها، ومتابعة فعالياتها وتقويم إنجازاتها والتدخل بالتشريع أو بآليات التوجيه المختلفة [مثل نظم الحوافز الضريبية وغيرها] إعادتها إلى المسارات الصحيحة المتوافقة مع توجهات الخطط الوطنية.

وتعلم يا سيادة رئيس الوزراء أن الاعتراض على إلغاء الوزارات ينبع من فكرة غياب المسئولية الدستورية في حالة عدم وجود وزراء مسئولين عن القطاعات المقترح تحريرها وتغييرها من شكل الوزارة إلى أشكال تنظيمية أخرى. والحل كما تعلمون سيادتكم يكون بإنشاء منصب " وزير دولة " بلا وزارة [وليس من الضروري أن يكون عضواً في هيئة الوزارة يشارك في أعمال مجلس الوزراء] يتولى القيام بمهمة التمثيل الدستوري عن تلك الجهات كلها أو بعضها أمام السلطة التشريعية. وتكون وسيلته في القيام بدوره هي ما يحصل عليه من تقارير ومحاضر اجتماعات مجالس إدارات الجهات التي سيصبح مسئولاً عنها، فضلاً عن تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات ومراجعي الحسابات القانونيين من غير أعضاء الجهاز وهيئة الرقابة الإدارية وغيرها من جهات الرقابة والتقويم.

من جانب آخر، نأمل في تطوير أسلوب عمل الحكومة ورئيس الوزراء بالحد من سيل الاجتماعات التي لا تتوقف، وتقليل عدد المجالس العليا واللجان الوزارية التي يرأسها رئيس الحكومة، والتركيز على خطة عمل لمجلس الوزراء تعلن للناس وتتضمن الاهتمامات التي توجه عمل مجلس الوزراء ويحاط الناس علماً بما يتم في شأن كل موضوع. إن تفعيل نظام للتخطيط الإستراتيجي على مستوى مجلس

الوزراء هو أساس في توجيه باقي الوزارات والهيئات الحكومية المركزية والمحلية لإتباع ذات النهج. وبالتالي هل أسألك يا سيادة رئيس مجلس الوزراء أن تطلب من كل وزارة إعلان خطتها الإستراتيجية بما تتضمنه من رسالة ورؤية وأهداف وآليات إستراتيجية لتحقيقها ومعايير المتابعة والتقويم، حتى تكون تلك الخطط هي العقد الاجتماعي الجديد بيننا نحن الشعب وبين الحكومة.

كذلك أسألكم تجديد أسلوب تعاملكم مع الناس أصحاب المصلحة الحقيقية فيما تقومون به من عمل، وأقترح إتباع أسلوب يناظر ما يفعله توني بلير رئيس مجلس الوزراء البريطاني حيث يذهب كل يوم خميس إلى مجلس العموم ليرد على كافة الاستفسارات والأسئلة الموجهة إليه من النواب ويقدم رأي الحكومة في الشئون الجارية، ولعلكم توافقون أن هذا الأسلوب أجدى من انتظار أن تقدم للحكومة طلبات إحاطة أو أسئلة أو استجوابات يتم التعامل معها باعتبارها شر لا بد منه.

إن بداية النجاح لأي أمة أن تنضبط وتنتظم أمورها وفق القانون والنظام، لذا فإن إعادة الانضباط إلى الشارع المصري هو أول الأولويات التي تسهم في تهيئة المناخ للتنمية والعمل المنتج والإنجاز الإيجابي الذي يعوّض عما فات من فرص. وأقصد بتنظيم الشارع المصري كناية عن ضبط كل أمور ومرافق ومجالات الحياة في مصر. إن الالتزام بالقانون أساس النجاح، وعلى الحكومة الجديدة أن تصدر ما يمكن تسميته بقانون الانضباط العام أو لائحة السلوك العام التي يجب على الجميع حكاماً ومحكومين الالتزام بها حتى تستعيد مصر وجهها الحضاري وتسترجع احترام العالم لها.

ويصب في نفس الاتجاه، التعامل بحسم مع قضية العشوائيات، وأن تتوقف الحكومة عن دعمها وتقنين وجودها. إن الحكومة الجديدة مطالبة بالمواجهة الصريحة لأخطار تلك التجمعات السرطانية والأضرار الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية الناشئة عنها، والكشف بصراحة عن دور الإهمال الحكومي في نشأتها وتضخمها بالتغاضي عن قيامها ثم مساندتها بمد المرافق إليها وإقامة المدارس والأجهزة الحكومية

بها. وتلك المكاشفة خطوة رئيسية في التخلص منها وفق خطة شاملة تقدم البديل لقاطنيها وتخطط لتوفير فرص العمل الملائم لهم واستعدادهم إلى نطاق المجتمع المنتج الملتزم بالشرعية والقانون.

ويأتي في مقدمة ما يجب ضبطه، الجهاز الحكومي المتضخم المترهل الذي يستنفذ من الموارد الوطنية نسبة عالية لا تتكافأ مع إنجازاته. ولعل الإسراع بتطبيق نظام ميزانية البرامج والأداء ومحاسبة كل جهاز حكومي على النتائج التي يحققها ستكون خطوة أساسية في ضبط الأداء وضمان توجيه الموارد الوطنية فيما يحقق أعلى قيمة مضافة ممكنة. كذلك يكون الحسم والجدية في تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية – وقد توفرت التقنيات والخبرات اللازمة لها –خطوة مهمة في علاج مشكلات الجهاز الإداري للحكومة وإعادته إلى حجمه الطبيعي مع رفع كفاءته وتيسير تعامل الجماهير معه.

السيد رئيس الوزراء

قد أكون أطلت عليك في هذه المقدمة، ولكن دعني أركز حديثي معك في مجموعة قضايا أضعها أمامك باعتبارها أولويات تمس الأمن الوطني ومستقبل البلاد والعباد ينبغي أن تقدم الحكومة فيها برامج محددة وعاجلة وتضعها موضع التنفيذ الجاد :

1. وقف نزيف استيراد القمح وغيره من المواد الغذائية، وذلك بتخطيط برامج حاسمة لتنمية الإنتاج المحلي وتحقيق الاكتفاء الذاتي مع التخطيط للزيادة المستمرة في الإنتاجية وتحسين النوعية باستخدام تقنيات الهندسة الوراثية وغيرها من تقنيات الزراعة الحديثة، وتقنيات تنمية الثروة الحيوانية وتنمية مصادر الثروة السمكية والحفاظ عليها.
2. مراجعة السياسة الزراعية وحل مشكلة تفتت ملكية الأراضي الزراعية وغياب الوحدات الإنتاجية الكبرى في المجال الزراعي، وضرورة ابتكار أنماط جديدة

لتجميع الملكيات الزراعية المفتتة وتشجيع قيام شركات كبرى للإنتاج الزراعي تستخدم التقنيات الزراعية الحديثة.

3. وقف نزيف العدوان على الأرض الزراعية المنتجة، واستعادة ما تم الاعتداء عليه لإقامة التجمعات السكانية العشوائية، وتخطيط عمليات التوسع باستصلاح الأراضي الصحراوية والأراضي المتخللة في مناطق الدلتا. ولعل الأمر يقتضي مراجعة صريحة وجريئة لمشروع توشكي واحتمالات تطويره ليتكافأ العائد الاقتصادي منه مع ما وجه إليه من استثمارات.

4. مراجعة موقف الصناعات المصرية التقليدية التي كانت لمصر فيها قدرات تنافسية عالية ثم أصابها الوهن نتيجة الإهمال وانعدام الرؤية الإستراتيجية، ومنها صناعات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة، الصناعات الجلدية، صناعات الأثاث، صناعات الكتاب والطباعة والنشر، صناعة السينما. إن الأمر يقتضي تطوير إستراتيجيات حاسمة لإحياء تلك الصناعات واستعادة أسواقها الخارجية مرة أخرى، فضلاً عن تأكيد مساهماتها في سد احتياجات السوق المحلية وتخفيف الاحتياج إلى الاستيراد.

5. مراجعة موقف التكدس السكاني في شريحة ضيقة في الدلتا والوادي القديم، في نفس الوقت الذي تبقى أغلب مساحات المعمور المصري خالية من السكان ومن الأنشطة الاقتصادية القادرة على جذبهم إليها. إن مناطق سيناء والوادي الجديد وغيرها من المناطق الواعدة في سيوه والصحراء الغربية والساحل الشمالي لمصر كلها تنتظر أن تتجه إليها مشروعات التنمية ومن ثم تستطيع استيعاب الملايين من أبناء مصر وبذلك لن تمثل الزيادة في أعداد السكان مشكلة، بل ستصبح مطلوبة لمزيد من التعمير والتنمية في 95% من مساحة مصر. وللعلم يا سيادة رئيس مجلس الوزراء ففي وزارة التعمير أكداس من الدراسات تكلفت عشرات ملايين الجنيهات تتعلق بتلك المناطق واستراتيجيات تنميتها وتعميرها.

6. مراجعة موقف الدين المحلي العام واتخاذ إجراءات حاسمة لوقف التصاعد فيه وإعادته إلى الحدود الطبيعية المأمونة، وذلك يتطلب بالدرجة الأولى وقف نزيف الإنفاق العام على المشروعات الخاسرة ومراجعة جدوى ما يجري تنفيذه منها. كذلك لا بد من أن تتخفف الحكومة من تحمل خسائر المؤسسات الصحفية وخسائر الهيئات العامة الاقتصادية وذلك بمراجعة جدواها وإعادة تشكيلها بما يتفق وخدمة أهداف التنمية الوطنية.
7. حسم قضية أموال التأمينات وإعلان الحقيقة للناس أن تلك الأموال قد استخدمت فعلاً في الإنفاق الحكومي، وأن خطة واقعية وصريحة لا بد من إعلانها تتحمل الدولة بمقتضاها إعادة تكوين الرصيد المستهلك من تلك الأموال، مع وقف النزيف المتجدد لها.
8. حسم قضية الاحتكارات في قطاعات مهمة من الاقتصاد الوطني وإعلان الحقيقة في شأن ما أثير عنها في صناعة الحديد مثلاً، والإسراع بإصدار وتفعيل قانون حماية المنافسة ومنع الاحتكار.
9. مراجعة مشروع قانون المحاسبة والمراجعة في ضوء اعتراض أصحاب المهنة الحقيقيين والتزام الشفافية الكاملة والحماية الحقيقية للمهنة بضوابط تراعي المصلحة الوطنية والأصول المهنية الاحترافية وسد باب تسلل الجهات الأجنبية في هذا المجال الحيوي بالنسبة لسلامة الاقتصاد الوطني وتأمين معلوماته.
10. إعادة النظر في قانون النقابات المهنية وما أدى إليه من تجميد نشاط نقابات مهمة، وضرورة البحث عن صيغة توفق بين الصالح الوطني وأمن المجتمع من ناحية، وضرورات تفعيل واستثمار طاقات وقدرات المهنيين ونقاباتهم في مشروعات التنمية الوطنية.

وأخيراً، إذ أكرر اعتذاري لك يا سيادة رئيس مجلس الوزراء، هل أذكرك بقضية مهمة كان ينبغي أن ابدأ بها رسالتي إليك، ولكنها لا تغيب عن فطنتكم، ألا وهي قضية الإصلاح السياسي وتعميق الديمقراطية الوطنية وتنفيذ مبادرة الإصلاح التي نادت بها مصر ودعت الدول العربية للأخذ بها.

تعقيب بعد النشر

نشر هذا المقال كما ذكرت في كل من صحيفة نهضة مصر يوم 28 يونيو 2004 قبل تشكيل الحكومة الجديدة برئاسة د. أحمد نظيف، ثم أعيد نشر أجزاء منه في صحيفة الأهرام يوم 11 يوليو 2004 بعد يوم واحد من إعلان تكليف د. نظيف بتشكيل الوزارة ونشر أنباء عن الصورة المتوقعة للحكومة الجديدة.

وبرغم الآمال الكبيرة التي راودت المصريين في حكومة جديدة بكل معاني الجدة تتحمل مسئولية التغيير الشامل والدخول بمصر – كما أعلن – إلى عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، فقد جاء التشكيل الوزاري متضمناً فقط أربعة عشر وزيراً جديداً واستمرار عشرين وزيراً من الوزارة السابقة. ولكن هذا العدد من الوزراء الجدد لا يدل على تغيير هيكلي في بنية الوزارة إذ استمرت الوزارات السابقة على ما هي عليه واقتصر الأمر على تغيير الوزراء، فيما عدا التغييرات الهيكلية التالية:

1. دمج وزارة الصناعة والتنمية التكنولوجية ووزارة التجارة الخارجية في وزارة واحدة بمسمى " وزارة الصناعة والتجارة الخارجية" ،
2. إلغاء وزارة قطاع الأعمال العام وإعادة تسميتها " وزارة الاستثمار" بعد ضم قطاعات وهيئات سوق المال والبورصة وشركات التأمين إليها.
3. تقسيم وزارة الدولة لشئون مجلسي الشعب والشورى إلى وزارتين للدولة واحدة لشئون مجلس الشعب والثانية لشئون مجلس الشورى.

وبذلك تبدو الوزارة الجديدة استمراراً لسابقتها، ويزيد عدد الوزارات بدلاً من تخفيضه، وتصبح آمال التغيير مجرد دخان في الهواء.

9 . الحكومة الجديدة والملفات القديمة[1]

جاء تكليف الرئيس محمد حسني مبارك للدكتور أحمد نظيف بتشكيل حكومة جديدة لينهي مرحلة من التساؤل والترقب حول ماهية التغيير الذي طال انتظاره على مدى الشهور الماضية وبعد أن تكررت الإشارات بضرورة إحداثه.

ورئيس الوزراء الجديد ليس غريباً عن الحكومة السابقة وبالتالي هو على اتصال بالقضايا المحورية التي كانت محل اهتمامها، وهو أقدر على تقويم مدى النجاح في إنجازها. ولكنني من موقع المواطن المتابع لمسيرة العمل العام، وانطلاقاً من الرغبة في المشاركة بالفكر والمشورة، أعرض على رئيس الحكومة الجديدة وأعضائها مجموعة ملفات قديمة ولكنها ذات أهمية مستمرة، تحتاج إلى رعاية خاصة واهتمام غير عادي بحثاً عن حلول غير تقليدية وحاسمة يشعر المواطنون بآثارها في شكل مستويات أفضل للمعيشة وأوضاع أكثر استقراراً للوطن يسودها "الكفاية والعدل" وهو شعار أطلقته ثورة 1952 ولكن يبدو أنه قد طاله النسيان.

ومما يزيد في أهمية إعادة طرح هذه الملفات أن غالبية أعضاء الحكومة الجديدة هم مستمرون من حكومة أ.د. عاطف عبيد وكذا من حكومتي د. كمال الجنزوري وأ.د. عاطف صدقي، الأمر الذي يحتم أن يعيدوا قراءة تلك الملفات بنظرة جديدة وفكر مغاير حيث يدل التغيير الأخير على أن ما تحقق من إنجازات في التعامل مع تلك الملفات وبواسطة نفس فريق الوزراء تقريباً لم يكن على المستوى المأمول.

ومن المهم التذكير بأن قضايا مصر العالقة وما يواجهها من تحديات مصيرية يتطلب فكراً غير تقليدي قد يسترشد بما يكون تحقق في تجربة رئيس الوزراء الجديد في وزارة الاتصالات والمعلومات، ولكنه لا يمكن أن يحاكيها تماماً للاختلاف الهائل في الحجم والمضمون والتأثير. إن إنشاء وزارة للاتصالات والمعلومات وتطوير البنية

---

1 أعد هذا المقال للنشر في أعقاب الإعلان عن تشكيل الوزارة الجديدة برئاسة د. أحمد نظيف في 14 يوليو 2004.

الأساسية لهذا القطاع المهم قد تحقق بنجاح كبير ومشهود، فالقضية هنا تقنية بالدرجة الأولى وتخضع لسيطرة أصحاب المعرفة وقد توفرت لهم الإمكانيات المالية والمادية ودعم رئيس الدولة. ولكن تكرار نفس التجربة بالنسبة لحل مشكلات مصر وإعادة بناءها على أسس العلم والتقنية سوف يكون بكل المعايير والمقاييس عملاً مختلفاً تماماً لما يتضمنه من تفاعلات سياسية ومؤثرات اجتماعية واقتصادية فضلاً عن المتغيرات الثقافية والتقنية ذات العلاقة، وإن تطلب ذات المنهجية العلمية واستثمار التطور التقني والحماس والفكر المفتوح الذي حقق نجاح وزارة الاتصالات والمعلومات.

ويثير عرض هذه الملفات تساؤلات حول الأسلوب الجديد الواجب إتباعه لمعالجتها خاصة أن أغلب وزراء الحكومة الجديدة تعاملوا مع هذه الملفات بشكل أو آخر خلال مشاركتهم في الوزارات السابقة. ولعله من المناسب أن نطرح تصوراً لمنهجية مختلفة في التعامل مع تلك الملفات تخرج بها من أسر المناقشات في اللجان المغلقة والاجتماعات غير المعلنة للوزراء ومن يحيطون بهم من المساعدين والمستشارين.

إن الأمر أولاً وأخيراً يخص الناس أصحاب المصلحة الحقيقية في هذا البلد والذين يجب أن يكون لهم صوت في مناقشة مشكلاتهم كما يكون لهم رأي في اختيار أساليب الحل والعلاج. لذا نقترح أن تعد الحكومة برنامجاً زمنياً للتعامل مع تلك الملفات وتعهد إلى خبرائها ومستشاريها بإعداد ورقة عمل عن كل ملف تلخص ما به من مشكلات وتحلل أسبابها وتأثيراتها على مختلف جوانب الحياة في مصر وتطرح الحلول البديلة وتبين إيجابيات وسلبيات كل منها، ثم توضح الحل أو الحلول المختارة.

وبموافقة الحكومة على ورقة العمل -- ويمكن أن نسميها " الورقة البيضاء" -- تطرح على الرأي العام عن طريق شبكة الإنترنت ووسائل الإعلام المختلفة وترسل

إلى الجامعات ومراكز البحث العلمي ذات الاختصاص ومنظمات وهيئات المجتمع المدني من أحزاب ونقابات واتحادات وجمعيات، ويطلب إلى الجميع مناقشة الورقة وإبداء الرأي فيها، كل ذلك فضلاً عن الهيئة التشريعية ممثلة في مجلسي الشعب والشورى. ولا شك أن استخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني سيجعل التوصل إلى معرفة اتجاهات الرأي العام بالنسبة للورقة أمرا ممكنا. وتعهد الحكومة إلى خبرائها ومستشاريها بحصيلة آراء الناس ومنظماتهم حول الورقة البيضاء وتطلب مراجعتها وتعديلها أو تطويرها بما يعكس الرأي العام وتوجهاته بالنسبة للقضية محل البحث. وتصدر بعد ذلك " ورقة خضراء" تبين ما انتهى إليه رأي الحكومة في شأن الحلول المقترحة للمشكلات وتعلن على الناس بنفس الأسلوب المتسم بالشفافية واحترام حق المواطنين في المعرفة والمشاركة. وبعد استكشاف الرأي العام بالنسبة للورقة الخضراء، تستطيع الحكومة الإقدام على اتخاذ القرار المناسب وهي على بينة من ردود الفعل لدى المواطنين وهم كذلك على بينة من توجهات الحكومة، فيصير التعاون من أجل تفعيل تلك القرارات وتكون فرص نجاحها أكبر مما لو انفردت الحكومة بالقرار منعزلة عن أصحاب المصلحة.

وفي طرحي لتلك الملفات سوف اقتصر على رؤوس الأقلام فيها من دون تفاصيل وذلك بغرض التذكير بها وبأهميتها، كذلك أكتفي بطرح بعض ملفات جوهرية على أن أتبعها بملفات أخرى في مقالات تالية بإذن الله، وعلى أمل أن نرى في برنامج الحكومة الجديدة ما يطمئننا إلى أسلوب جديد وعملي في التعامل معها. ومن المهم التأكيد أن ترتيب عرض الملفات لا يعكس اختلاف أهميتها النسبية، فجميعها على ذات القدر من الأهمية والحيوية لحاضر مصر ومستقبلها، وهي جميعاً متفاعلة ومتداخلة.

وفي ضوء هذا التوجه أعرض الآن لعدد من الملفات الساخنة:

1. **ملف الزراعة،**

ويضم هذا الملف قضايا شائكة لا بد من التصدي لها والتعامل معها بجـرأة وفق برامج محددة الأهداف والتوقيت. من تلك القضايا ما أصاب الزراعة المصرية من تخلف نتيجة تطبيق قانون تحديد الملكية الزراعية وما نشأ عنـه مـن تفتيـت الملكيات والقضاء على الكيانات الزراعية الكبرى القادرة على التوسع في الإنتاج واستخدام التقنيات الزراعية المتطورة وضرورة البحث عن صيغة جديدة لتجميـع تلك الملكيات وتشجيع قيام شركات وجمعيات تعاونية لاستصـلاح واسـتزراع مساحات كبيرة وتطوير أساليب الزراعة والري واستخدام تقنيات الهندسة الوراثية وغيرها في ابتكار أصناف جديدة من المحاصيل الزراعية عالية الجـودة ومطابقـة للمواصفات العالمية.

كذلك يضم الملف الزراعي قضية الاعتداء على الأرض الزراعية لأغـراض البناء وإقامة المجتمعات العشوائية في نفس الوقت الـذي لا تضـيف مشـروعات الاستصلاح القدر الكافي من الأرض الجديدة فضلاً عن التعـويض عـن الأرض المهدرة.

ويقع في قلب الملف الزراعي قضية نقص القدرة على الاكتفاء الـذاتي مـن المحاصيل الغذائية المهمة وأهمها القمح والاضطرار إلى سد العجز بالاستيراد، وكذا انهيار كفاءة محاصيل تصديرية مهمة في مقدمتها القطن. وفي جميع الأحوال، فـإن الهدف هو إعادة صياغة إستراتيجية شاملة للتنمية الزراعية تعتمد التقنيات الزراعية والأدوات العلمية الحديثة، وتنطلق بالمساحات المزرعة إلى نطاق أوسع من مجـرد الدلتا والشريط الضيق الملاصق لنهر النيل والتأكيد على ضرورة زراعـة وتعمـير الصحراء في سيناء والوادي الجديد وسيوه والصحراء الغربية وعلى امتداد الساحل الشمالي.

2. ملف الصناعة،

ويتضمن هذا الملف قضية إعادة رسم الخريطة الصناعية المصرية بـــالتركيز على إعادة تأهيل الصناعات الضرورية القادرة على توفير احتياجات المجتمـــع و في نفس الوقت اقتحام الأسواق الخارجية بكفاءة، وفي مقدمتـــها صـــناعات الغـــزل والنسيج والملابس الجاهزة، والصناعات الجلدية، وصناعات الأثـــاث وصـــناعات الأسمنت والأسمدة والصناعات الغذائية، وصناعات السجاد والكتـــاب والســـينما والصناعات الكهربائية والهندسية والكيماوية. كما يثير ملف الصناعة قضية تطوير الصناعات الصغيرة والخفيفة، ودعم الصناعات الحرفية والتراثية. ويتطلب التعامل مع ملف الصناعة مراجعة شاملة للالتزامات التي قطعتها مصر علـــى نفســـها في اتفاقيات الجات 1994 واتفاقية الشراكة الأوروبية وما يترتب عليها من فتح أبواب المنافسة الأجنبية للصناعات الوطنية، كذلك لا بد من تقويم الفـــرص الســـانحة في شكل برامج للتحديث وفتح الأسواق الخارجية أمام المنتجات المصـــرية إن هـــي حققت مستويات الجودة والمواصفات التقنية التي تقبلها تلك الأسواق.

ويرتبط بقضية تطوير وتحديث الصناعة المصرية ضرورة التعامل مع مشكلة افتقاد القدرة المصرية في مجالات التصميم وتطوير المنتجات والابتكار من خـــلال عمليات البحث والتطوير R&D والتي تشكل العقل المفكر لنهضة أي صناعة. ولا شك أن الصناعات الدوائية ينبغي أن تحظى بعناية خاصة في ضوء التطورات غـــير المواتية الناشئة عن اتفاقيات التربس TRIPS وما تثيره من مشـــكلات للصـــناعة الوطنية. ولعل في دمج وزارتي الصناعة والتجارة الخارجية بداية طيبة لمحاولة ربـــط الصناعة المصرية بمراكز السوق العالمية والسعي لإقامة تحالفات إســـتراتيجية بـــين الصناعات المصرية وكبرى الشركات التجارية العالمية لتصنيع منتجاتها في مصانعنا بنظام التصنيع لحساب الغير وذلك يفتح الفرص لتشغيل تلك المصانع والاســـتفادة من خبرات وإمكانيات الشركات الأجنبية المتحالفة في تطويرها وتحديثها.

3. **ملف التعليم،**

ويثير هذا الملف مشكلات تضخم أعداد الطلاب بالمدارس والجامعات، وقصور الإمكانيات المادية والموارد التعليمية ونظم التعليم المعمول بها عن توفير مستوى مقبول من الجودة في العملية التعليمية، ومن ثم تردي مستوى الخريجين وانفصال مخرجات المنظومة الوطنية للتعليم عن واقع المجتمع واحتياجاته. إن قضايا التعليم متشابكة وتحتاج بالأساس إلى إعادة صياغة أدوار وزارتي التعليم والتعليم العالي والتخلص من حالة الانفصام التي أصابت منظومة التعليم الوطنية نتيجة تجزأ المسئولية عنها بين وزارتين لا يبدو بينهما كثير من التعاون أو الاتفاق على إستراتيجية متكاملة ومفاهيم ومنهجية مشتركة.

إن المطلوب أن يتم تطوير وتفعيل إستراتيجية وطنية للتعليم تستند إلى التطورات التقنية في نظم و أساليب التعليم، وتكرس اللامركزية في إدارة الشئون التعليمية سواء على المستوى الجامعي أو ما قبله، وتوجه فعاليات التعليم باعتبارها نظام متكامل. ولا شك أن تحقيق هدف الدولة بالدخول إلى عصر تقنية الاتصالات والمعلومات يتوقف إلى درجة بعيدة على تطوير منظومة التعليم وإكساب الطلاب في مراحله المختلفة المهارات وأساليب التفكير والقدرات اللازمة للتعامل مع التقنيات الجديدة، ومن ثم تهيئة المناخ العام المحابي للتقنية والمساعد على توظيفها واستثمارها.

كذلك فالمطلوب الخروج بالتعليم من دائرة النظم التقليدية القائمة على التقييد والتضييق إلى نظم التعليم المرنة المستندة إلى تقنيات الاتصالات والمعلومات والمتحررة من قيود المكان والزمان، والتي تستجيب لمطالب واحتياجات الناس في أن يتعلموا ما يريدون في الوقت والمكان الذي يناسبهم وتوفير فرص التعلم من بعد وعبر شبكة الإنترنت وغيرها من وسائل الاتصالات الحديثة.

4. **الملف الاقتصادي،**

ويزدحم هذا الملف بالعديد من القضايا التفصيلية والتي تتمحور جميعها حول قضية رئيسية هي نمط وإستراتيجية التنمية. إن التردد في حسم إستراتيجية واضحة للتنمية الاقتصادية واختيار محاورها الرئيسية هي المشكلة الأكبر التي ينبع منها باقي المشكلات التي يعانيها الاقتصاد الوطني والتي تبدو في مظاهر متعددة منها:

- انحسار دور الدولة في التخطيط والتوجيه الاقتصادي،
- القصور في أداء القطاع الخاص دون المستوى المستهدف في خطط التنمية،
- قصور معدلات نمو الناتج القومي الإجمالي،
- عجز ميزان المدفوعات نتيجة الاقتراض الخارجي وارتفاع تكلفة خدمة الديون الخارجية،
- تصاعد الدين المحلي العام إلى مستويات غير مأمونة،
- تضخم عجز الميزان التجاري لارتفاع الميل إلى الاستيراد مع قصور القدرة على التصدير،
- انخفاض معدلات الادخار المحلي ومن ثم قصور الاستثمار الوطني،
- ضعف القدرة على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر،
- تردي قيمة الجنيه المصري أمام العملات الأجنبية مع استمرار التصاعد في معدلات التضخم وارتفاع الأسعار،
- انخفاض مستويات المعيشة للغالبية العظمى من المصريين،
- انحصار الجهاز المصرفي في المعاملات البنكية التقليدية وتباطؤ القدرة على توظيف الإيداعات المتراكمة في البنوك.

كل تلك القضايا تحتاج إلى مراجعة جادة وأمينة لمدى صلاحية نظام الاقتصاد الحر وأهمية دور الدولة و مسئولياتها الأساسية في تخطيط وتوجيه وضبط الأداء الاقتصادي من دون العودة مرة أخرى إلى أسلوب التخطيط المركزي وإدارة الاقتصاد بالقرارات الإدارية المركزية.

ويتفرع عن الملف الاقتصادي ملفات خاصة شائكة لا بد من الإشارة إليها لاستكمال عرض الوضع الاقتصادي الحرج الذي تواجهه الحكومة الجديدة برغم تصريح رئيسها د. أحمد نظيف المنسوب إليه بأن " الوضع الاقتصادي في مصر ليس سيئاً في ضوء الظروف العصيبة التي عاشها العالم في الفترة الماضية وأثرت على كل الدول فالمشكلات موجودة وستظل لكن الحلول موجودة أيضاً[1]"!!! وعلامات التعجب من عندي:

4.1. ملف عجز الموازنة والدين المحلي الإجمالي

فقد بلغ عجز الموازنة في العام المالي 2003–2004 ما يقرب من 53 مليار جنيه، بما يفرض ضرورة إعادة صياغة شاملة لمنطق الموازنة العامة للدولة والتحول بها من شكلها التقليدي الحالي إلى موازنة برامج وأداء ترتبط فيها عناصر الإنفاق العام بمشروعات وأنشطة واضحة ومخططة تحقق نتائج وإنجازات محددة، بحيث لا ينشأ هذا العجز الدال على افتقاد الانضباط المالي في أنشطة الحكومة، وافتقاد الرابطة بين الإنفاق العام وما يترتب عليه من نتائج اقتصادية أو اجتماعية.

4.2. ملفات مرتبطة بقضية الدين المحلي العام

يرتبط بالتعامل مع قضية تفاقم عجز الموازنة قضية الزيادة غير المسبوقة في حجم الدين المحلي الإجمالي والذي يقدر الآن بما يقارب 450 مليار جنيه[90.6 % من الناتج المحلي الإجمالي والمقدر أن يبلغ 497 مليار جنيه في العام 2005/2004] وهو الأمر الذي يتطلب مراجعة شاملة لأوجه الإنفاق الحكومي ومصادر التمويل الحقيقي التي تعتمد عليها الحكومة، و الأساليب غير التقليدية التي يمكن بها تخفيض الدين المحلي العام.

4.3. ملف أموال التأمينات الاجتماعية

وهو الملف الساخن الذي يتطلب من الحكومة الجديدة قدراً مهماً من الشفافية والوضوح في طرح الحقيقة وهي أن تلك الأموال والبالغة ما يقرب من

---

1 تصريح منسوب إلى د. أحمد نظيف بعد تكليفه بتشكيل الوزارة نشرته جريدة الأخبار بتاريخ 11 يوليو 2004 الصفحة الثالثة.

175 مليار جنيه قد أنفقت فعلاً في تمويل متطلبات الموازنة العامة فضلاً عن تمويل مشروعات المرافق العامة والمساهمة في إنشاء شركات وغيرها من أبواب الإنفاق التي لا يتوفر لها قدرة على توليد إيرادات كافية لسداد ما حصلت عليه من الأموال من بنك الاستثمار القومي. كما يجب على الحكومة الاعتراف بأن خطة سداد تلك الأموال بمبادلتها بشركات وأصول إنتاجية تملكها الدولة هي خطة في أحسن الأحوال غير واقعية ولا توفر مصدراً حقيقياً لسد مستحقات صندوقي التأمين الاجتماعي لدى بنك الاستثمار، وأنها لا تزال مطالبة بالبحث عن حل مبتكر يحفظ أموال المؤمن عليهم وحقوقهم ويضمن عدم انهيار نظام التأمين الاجتماعي، ويضمن في ذات الوقت إبعاد أموال التأمينات الاجتماعية عن يد وزارة المالية.

4.4. ملف البطالة

والذي يعكس مشكلة متعددة الجوانب، فالبطالة مشكلة اقتصادية بما تمثله من ابتعاد نسبة بالغة الأهمية من قوة العمل عن مجالات العمل المنتج، وفي نفس الوقت هي مشكلة اجتماعية بكل ما يترتب على افتقاد فرص العمل والحصول على دخل مناسب لمواجهة متطلبات الحياة لملايين الباحثين عن عمل.

ولا بد أن تعترف الحكومة الجديدة بأن أسلوب توظيف بضع آلاف من المتعطلين في وظائف حكومية وهمية غير منتجة لن يحل القضية، وأن المدخل الحقيقي لتخفيض معدلات البطالة هو في التنمية الاقتصادية الحقيقية من خلال تعظيم الاستثمار العام وخلق فرص العمل المنتجة الحقيقية سواء في مشروعات عامة أو من خلال تشجيع الاستثمار الوطني الخاص وحفز الاستثمار الأجنبي المباشر. كما ينبغي على الحكومة دراسة أساليب إعداد وتنمية قدرات المتعطلين وتأهيلهم للعمل في الأسواق الخارجية.

4.5. ملف قطاع الأعمال العام والخصخصة

وقد تباينت توجهات الحكومات السابقة بالنسبة لقطاع الأعمال العام منذ صدور القانون رقم 203 لسنة 1991 واختلفت معدلات ونماذج الخصخصة ما بين

طرح للشركات في البورصة أو البحث عن مستثمر رئيسي. وفي جميع الأحوال لا يبدو أن سياسة الخصخصة قد حققت أهدافها، كما أن ما تبقى من شركات قطاع الأعمال العام ليست في أحسن أحوالها، فأغلبها غير قابل للبيع كما أنها لا تحصل على فرص للتحسين والتطوير من خلال ضخ أموال عامة فيها أو توفير فرص الحرية الكافية والمساءلة الموضوعية بالنتائج للإدارة القائمة عليها. والمطلوب مراجعة بفكر مفتوح لواقع قطاع الأعمال العام واختيار إستراتيجية جديدة لإدارته وتعظيم العائد منه من دون التضحية به في برامج خصخصة غير مأمونة.

4.6. ملف تراجع الاستثمار و أساليب جذب الاستثمارات الجديدة

حيث ظل حجم الاستثمار ثابتاً في عام 2003 عند رقم 68 مليار جنيه، كما توضح إحصاءات التجارة الخارجية الانخفاض المستمر في واردات السلع الوسيطة والاستثمارية بدءاً من 1998. ويشير تقرير التنمية الشاملة في مصر للعام 2004/2003 الصادر عن مركز دراسات وبحوث الدول النامية بكلية الاقتصاد في جامعة القاهرة إلى أهمية رفع معدلي الادخار والاستثمار بنسب عالية حتى يمكن تعبئة الموارد اللازمة لدفع التنمية. وفي ضوء الثبات النسبي لمعدلات الادخار في السنوات الأخيرة يصبح من المحتم زيادة كفاءة الاستثمار واجتذاب قدر أكبر من الاستثمارات الأجنبية والتي تواضعت مستوياتها فلم تزد عن 402 مليون دولار في 2003/2002 ، كما تناقص صافي استثمارات حافظة الأوراق المالية بمقدار 287.7 مليون دولار [حسب التقرير المشار إليه].

4.7. وثمة ملف مهم

هو الخاص بتطوير الأوضاع والقدرات والنظم الاقتصادية ونظم و آليات الأعمال والإدارة في القطاعين العام والخاص وفي أجهزة الدولة للتوافق مع الأوضاع الجديدة الناشئة عن دخول اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ وكذا بدء سريان اتفاقية الجات من أول يناير 2005.

5. **ملف السكان،**

ويتطلب التعامل مع هذا الملف مراجعة الموقف الرسمي من قضية السكان. فالدولة تعتبر أن عدد سكان مصر يزيد بمعدلات عالية تلتهم نتائج التنمية، ومن ثم تنحو إلى تأكيد إستراتيجية تستهدف تخفيض معدل نمو السكان. والحقيقة أن قضية السكان لا تقتصر فقط على أعداد السكان، بل تتصل أيضاً بخصائص السكان وقدراتهم والتوزيع السكاني على مناطق مصر المختلفة. والواضح أن الدولة لم تبذل القدر الكافي من الجهد المخطط لتحسين خصائص السكان ورفع قدراتهم الإنتاجية بالتعليم والتدريب وتهيئة فرص العمل وظروف الإنتاج الأفضل. كما لم تبذل جهوداً حاسمة وشاملة في مجال إعادة توزيع السكان على مناطق مصر المختلفة والخروج بهم من الشريط الضيق على جانبي نهر النيل وفي الدلتا.

إن الدراسة الجديدة لملف السكان تستلزم الأخذ بتوجه إستراتيجي مخالف يراهم قوة إنتاجية والمصدر الأهم لإنتاج الثروة والانتقال بمصر إلى المستوى الأفضل المستهدف.

6. **ملف تطوير الحكم المحلي،**

ويشمل ضرورة التخفيف من المركزية الإدارية ومنح السلطات المحلية قدراً وافراً من الاستقلال المالي والإداري بما يتيح لها القدرة الأكبر في دفع التنمية المحلية وعلاج مشكلات التخلف الاقتصادي والاجتماعي على المستويات المحلية. وقد كانت سمة التوجه الرسمي نحو مسألة المحليات هي التردد، فقد كانت البدايات تتمثل في إتباع نظام للإدارة المحلية تتركز فيه معظم السلطات في الوزارات المركزية مع إنشاء مديريات للخدمات على المستوى المحلي لمباشرة بعض الاختصاصات في حدود ضيقة من الصلاحيات وتحت الإشراف والسيطرة والهيمنة من الوزراء المركزيين. ثم جاءت فترة أطلق فيها تعبير " الحكم المحلي" بديلاً عن الإدارة المحلية، ولكن مع بقاء السمات الأساسية للنظام كما هي ولم يكن من الحكم المحلي إلا

الاسم، أما صلاحيات التشريع والتمويل والموازنات وغيرها من سمات الحكم المحلي فقد بقيت على حالها منحصرة في المستوى المركزي.

والآن عدنا مرة أخرى إلى " الإدارة المحلية " وإن جرى تعديلها إلى " التنمية المحلية" وخصصت لها وزارة مركزية! وأتصور أن العصر الـــذي نعيشـــه وتوجـــه الحكومة الجديدة بتوجيه من الرئيس مبارك نحو الدخول بنـــا في عصـــر التقنيـــة والمعلومات وفي عصر ثورة الاتصالات، يصبح المطلوب والمحتم أن يتم التحول نحو نظام لا مركزي يعتمد مفهوم الحكم المحلي ويطلق الطاقات المحلية للتنمية والتطوير وحل مشكلات الناس بقرار محلي. وأذكر الحكومة الجديدة أن الحكومة الســـابقة كانت قد أعلنت عن تشكيل لجنة وزارية تضم عدداً من الوزراء والمحافظين لتطـــوير نظام الإدارة المحلية، إلا أن هذه اللجنة لم يتحقق عنها أي إنجاز معلوم لنا على الأقـــل. وأشير أن ثمة موضوعات محورية لا بد من التعامل معها في هذا السياق يأتي في مقدمتها إعطاء المجالس المحلية حق التشريع، وإقرار مبدأ التمويل المحلي ومنح المستوى المحلـــي سلطة اتخاذ القرار في إعداد الموازنات وتقرير مصادر الإيرادات وأوجـــه الإنفـــاق، وتفعيل مفهوم " الموظف المحلي" والقضاء على الازدواجية التي يعاني منها العاملون في مديريات الخدمات حيث يخضعون للسلطة المحلية والوزارة المركزية في آن، ثم قضـــية أسلوب اختيار المحافظين ورؤساء الوحدات المحلية والتحول عـــن أســـلوب التعـــيين المركزي إلى أسلوب يقوم على حق المواطنين في الاختيار.

7. **ملف تطوير الجهاز الإداري للدولة والتحول إلى الحكومة الإلكترونية،**

ولعلي لا أكون مغالياً إن قلت أن هذا هو الملف المفتاح الـــذي إذا تحقـــق تطويره وتحديثه سيحقق انفراجاً حقيقياً في باقي الملفات على تعددها وتعقـــدها. إذ يجب أن نقر جميعاً بأن الجهاز الإداري للدولة ممثلاً في العديد من الوزارات والمصالح والهيئات العامة والهيئات القومية والمجالس العليا والأجهزة المركزية واللجان العليا وغيرها هو المصدر الأساس لتعويق الاقتصاد الوطني ووضع العراقيـــل في ســـبيل

خطط الإصلاح والتطوير، فضلاً عما تكلفته الباهظة التي تلتهم النسبة الأعظم [حوالي 60% حسب موازنة 2003/2002]من النفقات العامة في البابين الأول والثاني من الموازنة العامة ونسبة لا بأس بها من الباب الثالث أيضاً.

وكان من المأمول أن يعكس تشكيل الحكومة الجديدة توجهاً فكرياً متطوراً بالنظر إلى هيكل الجهاز الإداري للدولة وضرورة التعامل مع مشكلة ترهله وتضخمه وتداخل اختصاصاته وانعزال وحداته، إلا أن التشكيل الوزاري الجديد احتفظ بالهيكل الأساسي للحكومة كما هو بل زاد عليه. والرأي عندي أن القضية المحورية في تطوير هذا الهيكل الإداري هي في إعادة صياغته ليتحول إلى حكومة إلكترونية بالمعنى الشامل، وأقصد بذلك ألا يتم الاقتصار على ميكنة بعض الخدمات الحكومية وتوفيرها للمواطنين عبر وسيط إلكتروني كشبكة الإنترنت مثلاً، ولكن القصد أكبر من ذلك بكثير. إن الهدف هو إعادة صياغة جذرية لمقاصد الجهاز الإداري للدولة وفلسفة إدارته وتحقيق التناسق والتشابك والترابط الإلكتروني بين قطاعاته ومستوياته المختلفة. إن المتصور أن تنشأ قاعدة بيانات وطنية مركزية شاملة يمكن لمختلف أجهزة الدولة التعامل معها [بترتيبات وبروتوكولات معينة] بحيث توجد على تلك القاعدة المركزية المشتركة كافة النظم المالية والإدارية والتقنية التي تتعامل بها وزارات الدولة المختلفة، وبحيث يمكن من خلالها تخطيط وتنسيق فعاليات الحكومة كلها ومتابعة التوازن والتناغم بين المدخلات والعمليات والمخرجات لكل منها، ومتابعة الأداء وتقويم الإنجازات. إن ما أتصوره [وخبراء الاتصالات والمعلومات الذين تولوا سدة الحكم الآن أقدر على التعبير عن هذا الحلم وتحويله إلى واقع] هو نظام وطني شامل يحاكي نظم إدارة موارد المشروعات المعروفة باسم ERP والتي تحقق تكامل الأنشطة والتأثير اللحظي لأي تغير في واحد منها على باقي الأنشطة.

حلم الحكومة الذكية[1]

هل نحلم بحكومة ذكية تنقلنا إلى عصر التقنية والمعلومات وتخلصنا من الأمراض المزمنة التالية:

1. الكم الهائل من الأوراق والنماذج الورقية والمستندات والتوقيعات التي يطالب المواطنون باستيفائها حين يتعاملون مع أي جهاز حكومي، وهي في الأساس لا تخدم هدفاً واضحاً يفيد في إنتاج الخدمة التي يرغبها المواطن.
2. تكرار طلب ذات الأوراق والمستندات والشهادات من المواطن من كل جهة حكومية يتعامل معها ورفض أي محاولات لاعتماد ما سبق أن قدمه المواطن لإدارات حكومية أخرى.
3. العدد الهائل من العاملين في آلاف الوحدات الحسابية بأجهزة الحكومة المركزية والوحدات المحلية والذي يؤدون أعمالاً مكررة لا تضيف قيمة حقيقية، ولعل مثال واحد يوضح المشكلة وهو عملية احتساب وصرف رواتب موظفي الدولة وقطاع الأعمال العام. فالدولة تقرر الراتب وتضيف إليه إضافات يتم اعتمادها في موازنة كل جهة، ثم تقوم الوحدات الحسابية بتلك الجهات باستقطاع ضرائب وأمور أخرى من الراتب وتعيد تحويلها إلى وزارة المالية أو توريدها إلى جهات أخرى كهيئة التأمينات أو المعاشات. أليس في إمكان خبراء الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات أن يبتكروا حلاً يضمن أن يحصل الموظف على صافي راتبه وتتم التحويلات الداخلية بين الجهات المعنية آلياً من خلال النظام. أليس في الإمكان تحقيق مشروع صرف الرواتب عن طريق البطاقات الذكية والذي كان مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات بمجلس الوزراء قد أعلن عنه منذ فترة.

---

1 أعلنت الحكومة عن باكورة إبداعاتها في مجال الحكومة الإلكترونية بمشروع إصدار بطاقة التموين الذكية وبدأ تجربة المشروع في محافظة السويس تمهيداً لتعميمه.

4. ذلك الحجم الهائل من التعاملات المالية بين وزارات الدولة ذاتها والعدد الهائل من العاملين المنشغلين في تتبع المديونيات وعمل المقاصة والتسويات بينما في الإمكان تلافي كل ذلك بنظام آلي يرتب العلاقات المالية دون معاملات مالية فعلية، وأضرب لذلك مثلاً فشركات الكهرباء الحكومية لها مستحقات ضخمة لدى وحدات الجهاز الإداري للدولة ولا تحصل على ما يتم اعتماده في موازنات تلك الجهات مما يؤدي إلى تراكم المديونية لتصل إلى عدة مليارات من الجنيهات، في حين كان يمكن اعتماد مخصصات استهلاك الكهرباء في موازنة شركات الكهرباء مباشرة على أن تتم التسوية مرة في السنة بين قيمة الاستهلاك الفعلي وبين ما تم اعتماده في الموازنة. نفس الأمر يتكرر فيما بين كل وزارات وأجهزة الدولة تقريباً بكل ما يعنيه ذلك من تبديد للوقت وإهدار للطاقات واستتراف للموارد المالية من دون إضافة قيمة حقيقية.

5. مشكلة التضارب والتناقض بين الأرقام والبيانات الصادرة عن جهات الحكومة المختلفة بشأن كل شيء تقريباً ابتداء من أرقام الصادرات والواردات إلى أرقام البطالة ومعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي وأرقام الديون المحلية والخارجية وغيرها. إن في إعمال فكرة الحكومة الذكية [الإلكترونية] القضاء المبرم على هذه المشكلة إذ يتم تحديد مصادر البيانات وتوصيفها بدقة ومراجعتها قبل دخولها على النظام، فضلاً عن إمكانيات التدقيق والمراجعة الذاتية في عمليات نظام المعلومات الوطني الشامل التي تستشعر التناقض بين البيانات وتبرزها كي يتم تصحيحها.

6. مشكلة إهدار الموارد الوطنية الضخمة المتمثلة في المخزون السلعي المتراكم في مخازن الدولة والذي تقدر قيمته بعشرات المليارات من الجنيهات نتيجة عدم إحكام التخطيط والسيطرة على عمليات المشتريات الحكومية وتكرار شراء نفس الأشياء رغم تواجدها في المخازن، وتجزئة المشتريات من نفس المواد ومن

ثم ضياع فرص للتوفير بالحصول على أسعار وشروط أفضل في حالـــة شـــراء كميات أكبر. إن رصد المخزون السلعي في مخازن الدولة في قاعدة المعلومـــات الوطنية الشاملة والالتجاء إلى آليات الرقابة الذاتية قبل إقرار الشراء، فضـــلاً عن توحيد جهة الشراء وإدارة المخزون كلها أمور يتحقق عنها وفر مليـــارات الجنيهات و فعالية أفضل في استخدام الموارد المتاحة.

7. ولعل من أهم مميزات التحول نحو الحكومة الذكية [الإلكترونية] استثمار كل ما أنفق في سبيل إنشاء وتعميم نظام الرقم القومي الموحـــد والـــذي لم يـــتم الاستفادة به حتى الآن بشكل يكافئ الفرص والإمكانيات الهائلة التي يتيحهـــا مثل هذا النظام. إن التعامل مع المواطن في جميع أجهزة الدولة باستخدام رقمه القومي يتيح وفراً هائلاً بالاستغناء عن إنشاء العديد من الملفـــات وضـــرورة الاحتفاظ بالعديد من الوثائق لكل مواطن مع كل جهة حكومية يتعامل معها. ولنتخيل مثلاً أن للمواطن ملف إلكتروني واحد تستخدمه مصلحة الضـــرائب وهيئات التأمينات والسجل المدني والمستشفيات وأجهزة الأمـــن والجـــوازات والجامعات والمدارس وجهات التوظيف والبنوك وشركات التأمين، كما يكون هو الأساس في حصر من لهم حق الانتخاب ويكون بديلاً عن إصدار بطاقـــات انتخابية خاصة وتجنب مشكلات الاحتياج المتكرر إلى تنقية جداول الانتخاب. إن وجود هذا الملف الشامل والذي يحدد النظام لكل جهة حدود الدخول عليه والاطلاع على ما به من معلومات بحسب طبيعة نشاطها واحتياجاتها ســـوف يحقق سرعة هائلة في إنجاز المعلومات، فضلاً عن تخفيض التكاليف ورسوم أداء الخدمات للمواطنين وتخفيف الجهاز الحكومي من آلاف العاملين المكدسين بلا عمل حقيقي.

8. وسوف تطرح قضية التحول الإلكتروني للحكومة قضية تخفيض أعداد العاملين وتضييق مجال توظيف الباحثين عن عمل، ولذا يقتضي الأمر البحث عن حلول

حقيقية لمشكلة إدارة التنمية وتوسيع مجالات الاستثمار وخلق فرص عمل حقيقية وتوفير إمكانيات التدريب وإعادة تأهيل الموارد البشرية لاكتساب المهارات المناسبة لعصر التقنية والمعلومات.

وفي النهاية أعتقد أن حجم التحديات التي تواجهها الحكومة الجديدة لا يفوقه إلا مستوى التوقعات التي يحلم بها المواطنون من أجل حاضر أفضل ومستقبل أسعد.

وعلى الله قصد السبيل.

10. التحول إلى المنظمة الإلكترونية[1]

تسود العالم الآن حركة نشطة لاستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات في تطوير المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال لتصبح منظمات الكترونية تستخدم شبكة الإنترنت في التعامل مع العملاء والموردين وتقديم الخدمات وإنجاز جميع عمليات البيع والشراء بسرعة فائقة وسهولة كبيرة.

وقد بدأت مشروعات إنشاء ما يسمي الحكومة الإلكترونية في العديد من دول العالم مثل الولايات المتحدة الأمريكية منذ الولاية الأولي للرئيس السابق كلينتون، والمملكة المتحدة التي بدأت مشروعها في1999. كذلك نجد حكومة دبي وقد نشطت في إنشاء حكومة دبي الإلكترونية منذ يونيو2000 ويصاحبها شركه تجاري. كوم Tijari.com التي تمثل سوقا الكترونية كاملة تشتري منها كل الدوائر الحكومية في دبي جميع احتياجاها. وتوفر تقنيات الاتصالات والمعلومات للأجهزة الحكومية وشركات الأعمال السرعة الفائقة في الحصول على احتياجاها وكذلك السرعة والدقة في تقديم الخدمات للمواطنين وإنجاز عمليات التسويق والبيع للمنتجات المختلفة. وتتبلور أهم مزايا المنظمة الإلكترونية في السرعة، الدقة، الجودة العالية للخدمات والمنتجات، مع انخفاض التكلفة نتيجة الكفاءة الأعلى، فضلاً عن إمكانية العمل وتقديم الخدمات والمنتجات لمن يطلبها في كل وقت وفي أي مكان.

إن الآلية الأساسية في المنظمة الإلكترونية هي شبكة الإنترنت وما يصاحبها من وسائل اتصال عصرية تعتمد تقنيات إلكترونية عالية. وحيث تعاني الإدارة المصرية سواء في الحكومة أو شركات قطاعي الأعمال العام والخاص عيوبا ومشكلات مزمنة أسهمت ولفترات طويلة وممتدة في تقليص حجم وقيمه الانجازات

1 نشر هذا المقال بجريدة الأهرام بتاريخ 4 إبريل 2002

المستهدفة، بل وأنتجت مشكلات وصلت لحد الكوارث في كثير من الأحيان، فإن الاتجاه لاستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات ومن ثم التحول تدريجيا نحو المنظمة الإلكترونية يمثل احد أهم وافعل المداخل المتاحة لتطوير الإدارة المصرية وتحديثها والقضاء على مشكلاتها، ومن ثم تحسين مستوي الخدمات للمواطنين ورفع مستوي الكفاءة العامة في الأداء الوطني على مختلف الجبهات. ولعلنا نسرد في عجالة سريعة عناوين بعض أهم المشكلات التي أنجزتها الإدارة المصرية عبر السنوات القليلة الماضية وبرغم كل النيات الطيبة والجهود المستمرة التي يبذلها المخلصون من أبناء مصر في مواقع العمل المختلفة وعلى جميع المستويات:

1. تراجع قيمه الجنيه المصري بالنسبة لجميع العملات الأجنبية منها والعربية، وبما يعني تراجع قوته الشرائية في الداخل وانخفاض مستوي المعيشة للمواطنين بنسب قد تفوق انحدار قيمه الجنيه بسبب التجاء كثير من البائعين للسلع والخدمات إلى رفع أسعار منتجاتهم بنسب لا تتماشي مع التأثير الحقيقي لانخفاض قيمه العملة الوطنية. وهذا يعني في المقام الأول انخفاض الإنتاجية وقصور معدلات النمو الاقتصادي عن الوصول إلى المستويات المعادلة لحجم الاستهلاك ومواجهه الزيادة السكانية ومتطلبات البشر من احتياجات.
2. تفاقم الفجوة بين حجم وقيمه الواردات المتزايدة باستمرار وبين حجم وقيمه الصادرات المتراجعة باستمرار، بما يشير إلى عجز الإدارة المصرية في مواقع الإنتاج والخدمات عن توفير سلع وخدمات تلاءم احتياجات الأسواق الخارجية وتحظي بإعجاب شرائح معقولة من المستهلكين فيها، ناهيك عن إمكانية الاحتفاظ بولاء المستهلكين المصريين في السوق المحلية ومواجهه منافسه المنتجات والخدمات الواردة من الخارج.
3. تزايد معدلات البطالة بمعدلات كبيره خاصة بين خريجي الجامعات والمعاهد، فضلا عن الاضطراب وعدم الوضوح في أرقام المتعطلين. وهذه البطالة مؤشر

على تراجع قدره الإدارة المصرية في الحكومة وقطاعات الأعمال على إيجاد فرص العمل الحقيقية القادرة على استيعاب الأعداد المتزايدة الداخلة إلى سوق العمل من خريجي المنظومة التعليمية وغيرهم من الباحثين عن عمل. وهذا دون الأخذ في الاعتبار الآلاف من أشباه المتعطلين الذين يمارسون أعمالا طفيليه غير منتجة وغير منتظمة أمثال منادي السيارات والباعة الجائلين الذين يتسولون المارة تحت ستار بيع بعض السلع غير ذات القيمة.

4. اضطراب الشارع المصري بكل ما يجري فيه من تجاوزات البناء العشوائي والاستخدام غير المنظم للأبنية في مجالات نشاط خطره داخل الكتل السكانية، وانفلات أنماط سلوك المواطنين من قاده السيارات وغيرها من وسائل النقل والمشاة وغيرهم، وغياب الرقابة والإدارة بصوره عامه في جميع مرافق الشارع المصري، وكل ما يترتب على ذلك من سلبيات تهدر الطاقات والموارد.

5. تراخي القدرة على تطوير التعليم ومواجهة أسباب الدروس الخصوصية وانصراف الطلاب عن مدارسهم ومعاهدهم وجامعاتهم، وتواضع مستويات المعلمين والخريجين العلمية والثقافية، وافتقاد أغلب إن لم يكن جميع مؤسساتنا التعليمية على اختلاف درجاتها لمقومات الجودة ومواصفاتها وابتعادها عن الشروط المؤهلة لاعتمادها ومعادله درجاتها من منظمات الاعتماد العالمية.

6. تزايد معاناة المواطنين في تعاملاتهم مع الهيئات الحكومية المركزية أو السلطات والأجهزة المحلية، وتفشي صور البيروقراطية وتعقد الإجراءات وبطء الحصول على الخدمات، وتسلل أشكال الفساد المختلفة إلى كثير من مواقع العمل المهمة وذات التأثير في الحياة العامة.

7. تكرار الحوادث والكوارث من أمثال احتراق وتصادم القطارات، وانهيار المباني والمنشآت، والانصراف عن تقصي أسبابها والتعامل معها بجراه وحسم.

8. إهدار الموارد الوطنية في مشروعات غير مدروسة والتحمس لمشروعات تستنزف استثمارات هائلة دون عائد مثل مشروعات فوسفات أبوطرطور وحديد أسوان وغيرها مما شاع وصفها بالمشروعات العملاقة دون وجود ما يؤكد جدواها الاقتصادية أو الاجتماعية.

تلك المشكلات هي نتائج طبيعيه للمستوي الإداري المتواضع في المنظمات والمؤسسات الوطنية التي تتعامل بمعطيات تجاوزها العصر الحديث الذي نعيشه، وتتمسك بقيم وأفكار وهياكل تتسم بالجمود والبعد عن مواكبه التطورات والتقنيات المعاصرة، وتعجز عن أن تلاحق التطور العالمي أو أن تحاول السبق والتفوق على الآخرين.

وبرغم تعدد محاولات إصلاح الإدارة المصرية سواء في أجهزه الحكومة أو في شركات قطاعات الأعمال، لا تزال أوضاع الإدارة فيها إلى حد بعيد على ما هي عليه، ولا يكاد يشعر المواطن المتعامل مع تلك الأجهزة والشركات إلا بالنذر اليسير من التطور والتحسن في مستوي بعض الخدمات والتعاملات، أما في الأغلب الأعم من الحالات فإن الحال تكاد تتجمد على ما هي عليه من سوء في الخدمات وانخفاض في جوده المنتجات وابتعاد عن منطق العصر في المعاملات.

ولا تختلف الحال في أغلب مؤسسات القطاع الخاص حيث لا تزال تسود مشكلات الخلط بين الملكية والإدارة، وإتباع أساليب إدارية غير متطورة ولا متناسبة مع الظروف والمعطيات السائدة، وتسابق الكثير من رجال الأعمال الجدد في بناء إمبراطوريات في شكل مجموعات من الشركات المتباينة الأنشطة في مجالات غير متجانسة لا يتوافر لأغلبهم الخبرة الكافية فيها فيفقدون بذلك مزايا التخصص والتركيز وتتشتت جهودهم في مجالات عديدة لا يحققون في أي منها التميز المطلوب في بناء قدرات تنافسيه تواجه ظروف السوق ومتطلباتها. وتكون النتيجة في النهاية معاناة المواطنين المتعاملين مع تلك المؤسسات لافتقاد الجدية والقدرة على الوفاء بالتزاماتها، كما يعاني العاملون فيها من اضطراب أوضاعها وارتباك معاملاتها

والتهديد بضياع حقوقهم لديها. وفي نهاية الأمر تستقر مشكلات تلك المؤسسات الخاصة عند البنوك التي تمدهم بالقروض الطائلة بلا ضمانات كافيه وتبدو في الأفق ظاهره التعثــر في الســـداد.

ومن أهم أسباب تلك الحالة أن محاولات التحسين والإصلاح تنطلق مـــن ذات الفكر القديم وتسعي إلى مجرد الترميم والإصلاح الجزئي الذي يهتم بالأشكال دون المضامين، ويتعامل مع مظاهر المشكلات وأعراضها بغيه تسكينها وتخفيـــف الإحساس بوطأتها، دون أن يتعمق في البحث عن الأسباب والمصادر الحقيقية بهدف إزالتها والقضاء عليهـــا.

لذلك كان من المحتم الالتجاء إلى المدخل العصري لتطوير الإدارة المصـــرية . والذي يعتمد الفكر المعاصر والتقنيات الأكثر تأثيرا في حياه الناس وهي تقنيـــات الاتصالات والمعلومات، أي التحول نحو المنظمات الإلكترونية التي تقدم خـــدماتها للناس وتتعامل معهم عبر شبكه الانترنت وبوسائط غاية في السهولة والانضـــباط والكفاءة، مما يساعد في التخلص من أغلب وأهم المشكلات والمعوقات في تعامـــل الناس مع تلك الجهات ويضمن العدالة والشفافية والدقة في المعاملات.

ولعلى أسارع خشيه أن اتهم بالتحليق في الخيال بذكر ما اتجهت إليه شركه الاتصالات المصرية حديثا من إتاحة نظام يسمح للمشتركين التعرف على المطالبات المستحقة عليهم وسدادها عبر شبكه الانترنت مما يقضي على المعانـــاة لســـاعات طوال في مكاتب الهاتف لمعرفه قيمه الفاتورة ثم معاناة أخرى أمام طوابير الخزينـــة للسداد مع اقتصار ساعات العمل على فترات محدودة، بينما التعامل عن طريـــق الانترنت يسمح للفرد أو الهيئة بالاتصال بموقع شركه الاتصـــالات علـــى مـــدي الساعة والسداد في أي وقت يشاء مع إمكانية التأكد من تمام الســـداد ومراجعـــه رصيد حسابه في أي وقت. وكذلك أشير إلى ما أعلنته وزاره الداخلية انه ابتـــداء من أول ابريل2002 سيتمكن المواطنون من الحصول على بعض الخـــدمات مثـــل استصدار بطاقة الرقم القومي عن طريق الانترنت. من جانب آخر، فـــإن وزاره الدولة للتنمية الإدارية توفر معلومات عن الخدمات التي تقدمها مختلف الـــوزارات

على موقع في الانترنت يحمل عنوانwww.edara.gov.eg حيث يستطيع المواطن التعرف على شروط تقديم الخدمات ويحصل على نسخه النمــوذج المســتخدم في طلبها.

كذلك أسارع إلى التذكير بأن مجموعه من المختصين في وزاره الاتصـــالات والمعلومات يعملون الآن لانجاز مشروع حضاري رائع لتطوير الحكومة الإلكترونية يتم من خلاله تقديم الخدمات للمواطنين وهيئات الأعمال والمستثمرين وغيرهـــم بكفاءة وسرعه وانضباط. كما أضيف أن كثيرا من البنوك المصرية أدخلت تقنيات حديثه تسمح لعملائها بالتعامل في أي وقت من خلال نشر شبكه آلات الصـــرف الآلي وكذا استخدام تقنيات الاتصال من الهواتف الثابتة أو المحمولة للاستعلام عن الحسابات وإجراء بعض المعاملات المصرفية دون الحاجة للذهاب إلى البنك.

كذلك أذكر بأن البنية الأساسية اللازمة لإطلاق طاقات الأجهزة الحكومية ومؤسسات الأعمال للتحول إلى منظمات الكترونية متوفرة في مصر وعلى درجه عالية من الكفاءة وتتمثل في شبكه هائلة للاتصالات الهاتفية تم تطويرها وتحـــديثها وتوسيع طاقاتها باستخدام تقنيات حديثه لا تختلف عـــن الســـائد في دول العـــالم المتقدمة. وتتيح هذه الشبكة مباشره جميع عمليات التجارة الإلكترونية ومتطلبات تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية. وقد تحققت في السنوات الأخـــيرة انجـــازات مهمة في هذا الصدد تجعل الأخذ بفكره المنظمة الإلكترونية أمرا ممكنا، فقـــد زاد عدد مشتركي الهواتف الثابتة من3.9 مليـــون في1998 إلى6.5 مليـــون في2001، وانخفض عدد المسجلين في قـــوائم الانتظـــار إلى نحـــو800.000 بعـــد أن كـــان الرقم1.200.000 في سنه1997/1996، كذلك زاد عدد مشتركي الهاتف المحمول من.194.000 في عام1998 ليبلغ3.4 مليون في2001. وقد بدأت منـــذ منتصـــف فبراير الماضي خدمه الانترنت المجانية، وكان عدد مستخدمي الانترنت قد بلغ مـــا يقرب من مليون شخص قبل إدخال هذه الخدمة.وقصدي من هذا المقال التنبيه إلى مجموعات من الملاحظات المهمة حتى يتسنى لمشروع الحكومة الإلكترونية ومحاولات التحول إلى منظمات الكترونية لبعض شركاتنا ومؤسساتنا أن تري النـــور ويـــتم

تفعيلها بكفاءة فضلا عن أن تتسع دوائرها لتشمل مختلف الهيئات والأجهزة والمؤسسات ذات التأثير في حياه الناس وقطاعات الأعمال.

التحول إلى المنظمة الإلكترونية [2][1]

نستكمل في هذا المقال التنبيه إلى مجموعات من الملاحظات المهمة حتى يتسنى لمشروع الحكومة الإلكترونية ومحاولات التحول إلى منظمات الكترونية لبعض شركاتنا ومؤسساتنا أن تري النور ويتم تفعيلها بكفاءة فضلا عن أن تتسع دوائرها لتشمل مختلف الهيئات والأجهزة والمؤسسات ذات التأثير في حياه الناس وقطاعات الأعمال.

وتتضمن تلك الملاحظات ما يلي:

1. إن التحول إلى الحكومة أو منظمات الأعمال الإلكترونية وعلى خلاف ما يعتقد الكثيرون ليس قضيه تقنيه وحسب أساسها الحاسبات الآلية وشبكه الانترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية على أهميتها، ولكنها وفي الدرجة الأولي قضيه إدارية في الأساس تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوه حتى تحقق مسئوليتها الرئيسية وهي خدمه المستفيدون وتحقيق رغباقم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.
2. إن التحول إلى الحكومة أو المنظمة الإلكترونية عمليه شاقه تعتمد أساليب علميه وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائده وهي متوفرة بحمد الله في مصر وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات.
3. تنطلق عمليه التحول إلى الحكومة أو المنظمة الإلكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنه ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق

---

1 نشر هذا المقال بجريدة الأهرام بتاريخ 6 إبريل 2002

المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين، ومن هنا يتوجب على الإدارة تجنب محاولات ترقيع النظم الحالية، وفرض أساليب التعامل التقليدية على الناس من خلال استخدام شكل جديد لتقديم الخدمة مع استمرار الأوضاع الحالية من التعقيدات الإدارية والإجراءات المتكررة وغير المبررة والمستندات والأوراق المطلوب تقديمها بلا فائدة.

4. إن استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات يتيح فرص تطبيق نظم الإدارة الحديثه المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء و فعاليات المنظمة الواحدة، بما يمنع التناقض بينها ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة. فعلى سبيل المثال تحقق النظم المعروفة ببرامج تخطيط موارد المشروع ويشار إليها اختصارا بـERP ربط جميع عمليات ومعاملات المنظمة وتنسيقها بحيث تضمن الإدارة أن جميع المستلزمات والإجراءات المتعلقة بعمليات معينه متوافرة في الوقت الصحيح ومن ذلك على سبيل المثال ربط أعمال الصيانة الدورية بمشتريات المستلزمات وقطع الغيار وتنسيقها عند إعداد الموازنات، بحيث تكتمل كل المقومات معا وتتناسق مع خطط التشغيل فلا تحدث مثل حوادث قطار الصعيد الذي تخلفت أعمال الصيانة فيه وانعزلت عن خطط التشغيل والتي تباعدت هي الأخرى عن عمليات الرقابة والمتابعة والتقويم.

5. إن الحكومة أو المنظمة الإلكترونية لا تعني فقط بتطوير أنماط التعامل بين الجهة الإدارية المختصة وبين جماهير المتعاملين معها، ولكنها تتضمن أيضا وبنفس الدرجة من الأهمية تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى. وعلى سبيل المثال إذا كان إنهاء عمليه منح ترخيص لإقامة مبني يتطلب من المواطن مقدم الطلب أن يحصل على موافقات من عده جهات حكوميه مثل مديريه الإسكان، مرفق الكهرباء، مرفق المياه، الدفاع المدني، الآثار، وغيرها من أجهزه متعددة، فإن مقتضي التحول إلى الحكومة الإلكترونية يعني في المقام الأول أن تنسق هذه الجهات الحكومية

علاقاتها فيما بينها، بحيث يتعامل المواطن مع جهة واحده فقــط تتــولي هــي الكترونيا إنهاء جميع المعاملات مع الجهات الأخرى المختصة، وبذلك تتحقــق الغاية الأساسية من الحكومة الإلكترونية. وفي غياب هذا التحــول الجمــاعي والتنسيق التام والتعامل الإلكتروني بين وحدات الحكومة ذاتها يصبح الحديث عن الحكومة الإلكترونية غير ذي معني ويهدر الجهود المبذولة في هذا المجال.

6. إن التعامل مع أجهزه الحكومة الكترونيا عبر شبكه الانترنت يفرض توفر آلية للدفع الإلكتروني أيضا لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة، وهذا يقتضي النظر في احد بديلين أو كليهما:

6.1. تيسير وتعميم إصدار بطاقات الدفع الإلكترونية عن طريق البنوك وهيئــه البريد والمؤسسات المالية والشركات التجارية وغيرهــا، وقبولهــا في سداد رسوم الخدمات وشراء المنتجات عبر شبكه الانترنت.

6.2. إصدار وسيله دفع جديدة تسمي الجنيه الإلكتروني يحصل عليه الراغبون في التعامل مع أجهزه الحكومة الإلكترونية ويســتخدمونه في ســداد رسوم تلك الخدمات، وهذا ما ذهبت إليه حكومة دبي الإلكترونيــة، حيث أطلقت الدرهم الإلكتروني لاســتخدامه في ســداد الرســوم للخدمات الحكومية المقدمة عن طريق الانترنت. ولعلنا نتأمــل قــدر الوفر والتيسير الذي يحققه استخدام وسيله دفع الكترونية تغني الدولة عن كثير من العناء في طباعه طوابع التمغة المختلفة والرقابــة عليهــا وتنظيم استخدامها بكل ما يعنيه ذلك من تكلفه، وعلى الجانب الآخر نتخيل مدي سعادة المواطن الذي سيعفي من عناء البحث عن تلــك الطوابع حينما يتردد على الأجهزة الحكومية، فضلا عن اضطراره في أغلب الأحيان لشرائها من أفراد يحتكرون بيعها في مواقــع العمــل الرسمية بأسعار تزيد على قيمتها الرسمية.

7. يمثل التحول إلى التعامل الكترونيا عاملا مهما في تحسين مســتوي الخدمــة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفــق المواصــفات الفنيــة

والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص. ومن مقتضي هذا التحول بالضرورة تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلا والأعلى تدريبا، مما يعني وبوضوح أن يفقد كثير من صغار العاملين وشاغلي وظائف الإدارة الوسطي وظائفهم التي يتحتم الاستغناء عنها وفق منطق التعامل الإلكتروني الذي يقوم في الأساس على تفادي الوسطاء وتقصير الإجراءات بالدخول على موقع تقديم الخدمة على شبكه الانترنت. ومقتضي هذه الحقيقة أن يتم إعداد خطه استراتيجيه لتفريغ الأجهزة الحكومية التي يتم تحويلها إلى المعاملات الإلكترونية من الموظفين الزائدين على الحاجة وإعادة تأهيلهم لأداء أعمال أخرى مطلوبة في قطاعات الإنتاج والخدمات وخاصة في مشروعات التنمية الزراعية ومشروعات الصناعات الصغيرة والحرفية وغيرها من مجالات منتجة ونافعة تسهم في حل مشكلات الاقتصاد الوطني من تلك التي يموها الصندوق الاجتماعي للتنمية وغيره من جهات الإقراض لإغراض التنمية.

8. وثمة ملاحظه مهمة أن التعامل مع شبكه الانترنت للحصول على الخدمات الحكومية وشراء المنتجات التي تطرحها شركات الأعمال بأسلوب التجارة الإلكترونية يقتضي من المواطن معرفه طرق التعامل وامتلاك حاسب آلي، ومن ثم يفترض فيه معرفه القراءة والكتابة، ومن هنا يمثل المواطنون الذين يعانون من الأمية أو عدم امتلاك حاسبات شخصيه مشكله ينبغي التصدي لها تحقيقا لديمقراطيه وعدالة تقديم الخدمات للمواطنين بغض النظر عن اختلاف قدراتهم. ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق تيسير إنتاج وبيع حاسبات آلية بأسعار معقولة، مع اتصافها بالمواصفات المناسبة لتجعلها مفيدة لمن يمتلكونها ليس فقط لأغراض التعامل مع الحكومة الإلكترونية ولكن في جميع الاستخدامات الأخرى، وهذا ما يتجه إليه أحد المشروعات التي تتبناها وزاره الاتصالات والمعلومات بإنشاء شركه لإنتاج مثل هذه الحاسبات وتيسير سداد قيمتها

بالتقسيط ضمن فاتورة الهاتف. من جانب آخر، فإن حل مشـــكله المـــواطنين الأميين يمكن أن تتم بإنشاء مواقع في مكاتب البريد مثلا أو في مجالس القـــرى والمدن توجد بها حاسبات آليةً يقوم على تشغيلها الطلاب والخريجون الباحثون عن أعمال وذلك نيابة عن المواطنين غير القادرين على التعامل المباشر مع تلك الأجهزة.

9. أهمية تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في الأجهزة الحكومية بغـــرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال شبكه الانترنت. ويتطلب هذا التطوير ثوره تشريعيه تستبعد من القوانين واللوائح الحالية جميـــع أشكال التعقيد وتكرار طلب المستندات وتتابع واســـتطالة الإجـــراءات دون إضافة ملموسة في تحقيق النتائج المستهدفة أوسوف يتطلب تفعيل نظام الحكومة الإلكترونية قبول مفاهيم جديدة لا تستوعبها التشريعات الحالية مثل التوقيـــع الإلكتروني على المستندات وأهمية الاعتراف به مع استخدام التقنيـــات الـــتي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير أو التلاعب[1].

10. ومن أجل دعم حركه التحول إلى الحكومة الإلكترونية ينبغي وضع استراتيجيه شامله على مستوي الجهاز الإداري للدولة لتحقيق هذه الغايـــة، وتجنـــب أن تنفرد كل وزاره وهيئه حكوميه بإعداد مشروعها الخاص للتحول، حيث يؤدي هذا المدخل الانعزالي إلى تفتيت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل، ناهيك عن احتمالات اختلاف النظم وافتقاد التجانس والتكامل بينها.

11. وتحقيقا لهذه الغاية نقترح نقل الإشراف على مشروع الحكومة الإلكترونية إلى رئاسة مجلس الوزراء وتشكيل لجنه وزارية للإشراف على المشروع وتســـييره

---

1 صدر القرار بقانون رقم 15 لسنة 2004 بتنظيم التوقيع الإلكتروني وبإنشاء هيئة تنمية صناعة تكنولوجيـــا المعلومات.

بتنسيق موارد وإمكانيات وخبرات الأجهزة ذات العلاقة، وفي مقدمتها وزاره الاتصالات والمعلومات، وزاره الدولة للتنمية الإدارية، ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات بمجلس الوزراء.

12. وبالنسبة لمشروعات تحويل شركات ومؤسسات القطاع الخاص إلى منظمات الكترونية يكون من المفيد تكوين مجموعات عمل رئيسيه من الخبراء والمستشارين في اتحاد الصناعات المصرية واتحاد الغرف التجارية وجمعيات رجال الأعمال لتقديم الدعم التقني والمساندة العلمية للشركات التي تبدأ عمليات التحول.

13. أهمية أن تبدأ مؤسسات التعليم الجامعي وما قبل الجامعي في تطوير مناهج وتقنيات التعليم لتكوين الطلاب تكوينا يتفق ومعطيات العصر الإلكتروني الذي نعيشه، وإعداد الخريجين القادرين على التعامل مع تقنيات الاتصالات والمعلومات، ومن ثم التوافق مع متطلبات سوق العمل وتوفير الخبرات اللازمة للحكومة ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع جميعها في سعيها للأخذ بتقنيات الاتصالات والمعلومات والتحول إلى منظمات تعيش العصر الإلكتروني.

14. إن الإسراع بتحويل الجهاز الإداري للدولة ومنظمات الأعمال إلى منظمات الكترونية يصبح ضرورة وطنيه إذا أردنا نجاح توجهاتنا نحو تنميه الصادرات من السلع والخدمات والاندماج في السوق العالمية والتفاعل الايجابي والنشيط مع الفرص التي ستتيحها اتفاقيه الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وكذا لتجنب التهديدات للمنافسة الشرسة التي تأتي من الشركات الأجنبية التي انفتحت أمامها السوق المصرية نتيجة اتفاقيه تحرير التجارة الدولية والدور النشيط لمنظمه التجارة العالمية في هذا المجال.من جانب آخر، لا نريد لمصر أن تتخلف عن استثمار المتاح لها من عقول أبنائها وقدراتهم المبدعة في تشكيل جهاز حكومي عصري ومؤسسات أعمال عالية الكفاءة والفعالية، بما يتيح تحقيق مستويات أفضل من الخدمة والإنتاجية لصالح المواطن والمجتمع.

11 . برنامج تطوير الصناعة المصرية والمشاركة الأوروبية[1]

ينطلق برنامج تحديث الصناعة المصرية من تحليل للتحديات التي تواجه الاقتصاد المصري الناشئة من العولمة وتحرير التجارة الدولية والتطورات التقنية الهادرة في العالم المتقدم صناعيا والضغوط التنافسية المتزايدة في الأسواق العالمية. ويقرر البرنامج فعالية ما اتخذته مصر من إجراءات للإصلاح الاقتصادي وإعمال آليات السوق وتحرير النقد الأجنبي وإتاحة الفرص للاستثمار الأجنبي المباشر، وتطوير سوق المال وتشجيع القطاعات الاقتصادية المصرية على الاندماج في السوق العالمية، وتطوير النظم والآليات الحكومية المتصلة بهذه الأمور.

ولكن لا يزال كثير من الجهد مطلوبا للإصلاح والتطوير على المستوي القطاعي ومستوي الوحدات الإنتاجية[الشركات ومؤسسات الأعمال] وذلك بهدف إعادة الهيكلة وتطوير النظم والأساليب الإنتاجية والإدارية والتسويقية لتتكافأ مع معطيات الإصلاح الاقتصادي العام من جانب، ومتطلبات التعامل مع السوق العالمية من جانب آخر، ولتتماشي مع متطلبات اتفاقيه المشاركة الأوروبية على وجه الخصوص. ويؤكد برنامج تحديث الصناعة المصرية على حقيقة التهديدات التي تواجه الشركات المصرية في قطاعات الإنتاج والخدمات والتي تأتيها من المصادر التالية:

1. تهديدات المنافسة من الشركات الأوروبية التي ستنفتح السوق المصري أمامها بلا عوائق.
2. تهديدات المنافسة من الشركات في دول المنطقة التي ستتمكن من الاستجابة السريعة والتوافق الايجابي مع متطلبات المشاركة الأوروبية والاستفادة مما تتيحه من فرص، ومن ثم ستصبح في موقف تنافسي أفضل من الشركات المصرية ليس فقط في السوق الأوروبية، بل في السوق المصري ذاته.

---

1 نشر هذا المقال بجريدة الأهرام بتاريخ 1 سبتمبر 2000

3. تهديدات المنافسة من الشركات في الدولة الناهضة التي قد تتمكن من إزاحة المنتجات المصرية من أسواق الاتحاد الأوروبي وغيرها من الأسواق الخارجية، والتي قد تأتي إلى السوق المصري ذاته مهددة المنتجات المصرية في عقر دارها بسبب ما تمكنت من تحصيله من تطور تكنولوجي وتفوق إداري.

لذا يهدف برنامج تحديث الصناعة والخدمات المرتبطة به لمواجهه تلك التهديدات وتنمية قدرة الشركات الصناعية على تحقيق نمو مستدام في قدراتها التنافسية من خلال تطوير المهارات التنظيمية والإدارية، تطوير الأساليب الإنتاجية والتسويقية، تنميه طاقات الإبداع والابتكار والتجديد، تنميه الاتجاهات لتقبل التغيير والديناميكية. وقد أوضحت الدراسة التحليلية لمواطن ضعف الصناعة المصرية أنها تتركز فيما يلي:

1. قصور نظم التعليم والتدريب المهني عن الوفاء باحتياجات الصناعة وعدم تطورها حسب المتغيرات التقنية والتنافسية وضعف نظم الجودة وعدم استقرار مستويات جودة المنتجات.
2. ضعف مستويات الإدارة والتنظيم وتقادم الأساليب والتوجهات الإدارية والتسويقية وعدم قدرتها على التفاعل والتجاوب السريع مع حركة السوق والتطورات التقنية.

من أجل ذلك يتوجه برنامج تحديث الصناعة المصرية إلى تحسين موقفها التنافسي من خلال مداخل مختلفة يهتم أحدها بتطوير إدارة الشركات الصناعية بالتركيز على الجوانب التالية:

1. تحديث الهياكل التنظيمية، وتطوير التقنيات المستخدمة، وتنميه الموارد البشرية.
2. إدخال نظم الإدارة الحديثه ومتطلباتها التقنية[تكنولوجيا المعلومات، الحاسبات الآلية ، نظم الاتصالات الإلكترونية..].

3. توفير التدريب اللازم والمناسب للموارد البشرية وفق الخطـط الإسـتراتيجية للشركـات.
4. تطوير نظم و آليات التسويق والترويج والعناية بخدمة العملاء.
5. تطوير نظم الجودة وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والالتزام بالمواصفات العالمية للجودة.
6. إعادة هيكلة قطاعات الصناعة بتشجيع الاندماج والتحالفات بين الشـركات المختلفة لتكوين تنظيمات أقدر على المنافسة وتحمل مخاطر الاستثمار في التقنية المتطورة.
7. تطوير ودعم نظم و آليات البحث والتطوير داخل الشركات وتنمية علاقات التعاون بينها وبين مراكز البحث العلمي والتطوير التقني.

تلك الأبعاد تؤكد الحقيقة الأساسية وهي أن التعامل مع قضـية المشـاركة الأوروبية إنما يستند في الأساس إلى رؤية إدارية جديدة، وإلى تخطيط إسـتراتيجي متكامل للتطوير الإداري في جميع المجالات وعلى جميع المستويات، بما يحقق واقعـا جديدا قادرا على التعامل مع الوافد الأوروبي بذات المستوى من القدرة.

12. مصر وعصر التجارة الإلكترونية.. الفرص والتحديات[1]

تسود العالم الآن موجة صاخبة من الاهتمام المتصاعد بالتجارة الإلكترونية باعتبارها أحد روافد ثورة المعلومات، ونتيجة غير مباشره للتطورات التقنية في مجالات الحاسب الآلي والمعلوماتية، ونتيجة غير مباشره أيضا للنمو السريع في استخدامات شبكة الإنترنت.

وتمثل التجارة الإلكترونية نتيجة مباشره لاستثمار الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية والمعرفية للمورد البشري، حيث يتم إعداد صفحات على شبكه الإنترنت تعرض فيها الشركات والمؤسسات المختلفة منتجاتها من سلع وخدمات، وتستخدم كل فنون وأدوات العرض الحركي التي تتيحها تقنيات الحاسب الآلي والوسائط المتعددة وما يسمي الحقيقة التخيليةVirtual Reality بحيث تبين خصائص المنتجات ومزاياها، وتتيح للمشترين فرص استعراض مزايا واستخدامات السلعة، ثم يتم الاتصال بين البائع والمشتري عبر الشبكة باستخدام البريد الإلكتروني، كما يمكن سداد قيمه المشتريات عبر الشبكة أيضا بذكر رقم بطاقة الائتمان للمشتري.

التجارة الإلكترونية.. الفرص !

تعتبر التجارة الإلكترونية وسيلة متميزة وغير مسبوقة للوصول إلى أسواق العالم جميعها في وقت واحد وبأقل النفقات حيث تساعد البائعين على تخطي حواجز المسافات والوصول إلى أسواق بعيده ومتنوعة ومتعددة الخواص بالوسيلة نفسها وفي الوقت نفسه. كما أن التجارة الإلكترونية تساعد على تخطي حواجز الزمن والتعامل مع العملاء على مدار الساعة، وهي تعتبر بذلك تطبيقا حقيقيا لفكرة العولمة وأن العالم ما هو إلا قرية صغيرة لا تتقيد بحواجز المكان ولا الزمان، كما توفر بذلك فرصا وإمكانيات لا نهائية لعرض السلع والخدمات من المكان نفسه لكل الناس بدون التقيد بحدود الحيز أو المساحة أو الوقت.

---

1 نشر هذا المقال بجريدة الأهرام بتاريخ أول أغطس 1998

التجارة الإلكترونية... التحديات

من ناحية أخرى، فإن للتجارة الإلكترونية مشكلاتها وتحدياتها التي تفرض على من يتعامل بها أن يضمن التميز من خلال الالتزام بما يلي:

1. السرعة في الوصول إلى العملاء بالجديد من السلع والخدمات.
2. التجديد المستمر والمتواصل في أساليب وشروط البيع وخدمات العملاء.
3. المصداقية في العرض وصحة البيانات والوفاء بالوعود للعملاء.
4. المتابعة المستمرة للتطورات التقنية والاستثمار المتواصل في البرمجيات الجديدة.
5. التعامل الإيجابي مع المنافسة والعمل المستمر على تنمية القدرة التنافسية بكل أبعادها المعلوماتية والاقتصادية والتقنية.

التجارة الإلكترونية... المقومات

من أجل أن تنجح شركة ما في التعامل بكفاءة بأسلوب التجارة الإلكترونية لزيادة مبيعاتها، خاصة في أسواق التصدير وتنمية مركزها التنافسي في تلك الأسواق، فإن الأمر يتطلب أكثر من مجرد عمل صفحة أو صفحات على شبكة الإنترنت، إذ يقتضي الأمر إحداث تغييرات جذرية وشاملة في أساليب التنظيم والعمل بالشركة وتوجهات الإدارة وأنماط تفكيرها.ومن أهم الصفات الواجب توافرها في الشركة المتعاملة بالتجارة الإلكترونية ما يلي:

1. أن يتوافر لها تنظيم إداري يتميز بالانفتاح والمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية.
2. أن تتخذ منهجا في الإدارة يبدأ من السوق ويبحث عن الفرص المتاحة في شكل احتياجات عملاء ويبني خططه وبرامجه كلها مستهديا بمؤشرات السوق وباحثا عما يحقق رضاء العملاء.
3. التخطيط العلمي لكل عمليات ومراحل الوظيفة التسويقية، بالاستثمار الصحيح في تقنيات المعلومات والحاسب الآلي التي لا تقتصر فقط على العمليات التسويقية، بل تمتد لتشمل جميع قطاعات الشركة الإنتاجية والمالية والموارد البشرية وغيرها.

التجارة الإلكترونية... العواقب

سوف يترتب على التوسع في نظام التجارة الإلكترونية، سـواء لأغـراض التسويق المحلي أو التصدير، نتائج خطيرة تمس كيان الشركات و أساليب عملـها والعاملين فيها من أهمها ما يلي:

1. اختفاء إدارات التسويق بالمعنى التقليدي وظهور شبكات من الحاسبات الآلية محلهـا.
2. تداخل الأدوار بين البائعين والموردين والمصنعين إذ يمكن لأي طـرف منـهم الاتصال بأي طرف آخر لإنجاز صفقه ما.
3. احتمالات كبيرة لاختفاء وظيفة رجال البيع، حيث يحل محلهم الموقـع علـى شبكة الإنترنت.
4. تحول السوق إلى سوق مشترين يكون المشتري فيها هو المسـتفيد الأول مـن تعدد الفرص ووفرة المعلومات وشدة التنافس بين البائعين.

منظمه الأعمال الجديدة في عصر التجارة الإلكترونية

سوف تتغير صورة منظمات الأعمال في عصر التجارة الإلكترونية وتتحول من شركات ضخمة مترهلة تعاني من تعقد الهياكل التنظيمية وكبر أعداد العـاملين بها إلى منظمه رشيقة صغيرة الحجم يعمل بها عدد قليل من الأفراد، ولكنها تحقـق حجم أعمال يفوق كثيراً ما كانت تحققه في حالتها السابقة، كما أن العدد القليـل من العاملين سيكونون على مستويات معرفية ومهاريه وكفاءة إنتاجية أعلى كـثيراً من سابقيهم. وسوف تتصف منظمة الأعمال في عصر التجارة الإلكترونية بما يلي:

1. منظمه تكاد تكون تصوريه أو تخيليه بمعنى اختفاء المباني الضـخمة والمكاتـب المكتظة بالموظفين وآلاف الملفات وسيل لا ينقطع من المعاملات الورقية.
2. تتعامل في أنواع لا نهائية من السلع أو الخدمات.
3. يعمل بها عدد محدود جداً من البشر.

4. تكاد تختفي منها المخازن والمخزون، حيث يمكن توجيه طلبات العملاء واستيفاءها مباشرة من مراكز الإنتاج أو الموردين.
5. كاملة الآلية تعتمد الحاسبات الآلية وشبكات الإنترنت والإنترانت في جميع معاملاتها.

الشركات المصرية وعصر التجارة الإلكترونية

سوف يفتح عصر التجارة الإلكترونية آفاقاً هائلة أمام الشركات المصرية للانطلاق بمنتجاتها إلى أسواق العالم، حيث يمكنها تخطي جميع الحواجز التقليدية التي تحد من إمكانيات التصدير، ولكن في الوقت ذاته سوف تسنح الفرص نفسها لشركات العالم أجمع، وسيصير التنافس على الأسواق والقدرة في اختراقها والوصول إلى العملاء بكفاءة مرهونا بالقدرة على تطوير الأوضاع الإدارية والقدرات الإنتاجية والمقومات التقنية للشركات.

إن الاختبار الحقيقي للشركات جميعا سيكون في السوق، حيث العميل هو الحكم والمقرر للنجاح أو الفشل، ولن تجدي في هذه الحالة أي محاولات للاستعانة بدعم الدولة أو الالتفاف حول العملاء بشكل أو آخر.

إن التعامل بالتجارة الإلكترونية إذ يحقق للمنظمات خفض التكاليف، وتنمية الأرباح، والقدرة على رصد اتجاهات السوق لحظياً، وتبادل المعلومات مع الموردين والمصنعين، وتسريع تطوير المنتجات الجديدة، إلا أنها في الوقت نفسه تفرض ضرورة الاستثمار المكثف في البحوث والتطوير واستخدام نتائج العلم لتطوير تقنيات الإنتاج وابتكار الجديد من السلع والخدمات ومواجهه المنافسة المتعاظمة.

وقد أحسنت الدولة في مصر إذ أبدت اهتماماً مبكراً بقضية التجارة الإلكترونية من خلال تشكيل اللجنة القومية للتجارة الإلكترونية التي يرأسها وزير التجارة والتموين استعداداً للدورة القادمة لاجتماعات منظمة التجارة العالمية

والمخصصة لتدارس وتقنين أوضاع التجارة الإلكترونية في العالم وبحث المشكلات التي تصاحبها أو تعوقها. والأمر يقتضي مزيداً من الاهتمام على مستوى الشركات الصناعية والتجارية جميعاً والبنوك وشركات التأمين والشركات العاملة في مجالات الخدمات بشكل عام، حيث توجد لكل منها فرص وأيضاً ستواجهها مشاكل ينبغي الإعداد لمواجهتها من الآن. كما يتصور أن تهتم الغرف التجارية واتحاد الصناعات المصرية وجمعيات رجال الأعمال واتحادات المستثمرين في المدن الجديدة بقضية الاستعداد للتعامل مع معطيات التجارة الإلكترونية والعمل على نشر المعرفة بها ومساعده أعضائها في دراسة متطلباتها والتعامل مع تحدياتها.

ومن المفيد الدعوة إلى مؤتمر عام يتبناه وزير التجارة والتموين ويرعاه رئيس الوزراء تشارك فيه كل الوزارات والجهات المعنية ومنظمات رجال الأعمال والجامعات والجمعيات العلمية المتخصصة لبحث إعداد خطه قوميه للدخول بمنظمات الأعمال المصرية عصر التجارة الإلكترونية، والاتفاق على توزيع مسئوليات الإعداد والتهيئة لتطوير شركاتنا وإعداد العاملين المدربين الذين يستطيعون التعامل بكفاءة في هذا المجال الجديد.

13. المبادرة المصرية لتطوير العالم العربي

بداية الطريق نحو التقـــدم[1]

أعلنت مصر مبادرة تدعو إلى الإصلاح السياسي والتطوير المجتمعي في العالم العربي وتفعيل حركة إيجابية تقوم على تكاتف وتكامل الجهود الحكومية وفعاليات مؤسسات المجتمع جميعها من أجل مواجهة التحديات التي تواجهها الدول العربية . وتأتي هذه المبادرة المصرية منسجمة مع دعوة الرئيس محمد حسني مبارك منذ ما يزيد عن ثلاثة أعوام من أجل التحديث في مصر بداية من إعلانه إستراتيجية وطنية للنهضة المعلوماتية التقنية في سبتمبر 1999. وتقوم المبادرة المصرية – كما جاء في أهرام الثاني من مارس الحالي - على أربعة بنود أساسية تؤكد استمرار عمليات التحديث والإصلاح استجابة لرغبة وحاجات الشعوب العربية، ودعم جهود المنظمات الشعبية المستنيرة لدعم الإصلاح في إطار الشرعية، والترحيب بالتعاون مع الدول الصديقة المستعدة للتفاعل على أساس من الندية الكاملة وعدم محاولة فرض نموذج معين، وتجنب ما يتعارض مع توجهات الثقافة الذاتية، والتقاليد الدينية، والقومية المستنيرة للمجتمعات العربية، وإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة واحترام سيادة الشعوب.

وليس من شك أن أوضاعنا المحلية في مصر وكذا ما يجري على الساحة العربية بشكل عام تؤكد كلها حتمية الاستجابة الجادة والحازمة لدعوى التطوير والإصلاح والتحديث كضرورة حياة وشرط بقاء في ظل ظروف وتطورات إقليمية وعالمية لا تسمح بأن نستمر فيما نحن فيه من تباعد عن شروط وقواعد اللعبة العالمية القائمة على أسس من البحث العلمي والتنمية التقنية المستمرة وإطلاق الحريات السياسية وتأكيد الضمانات لحقوق الإنسان والاهتمام غير العادي بتكوينه وتنميته وحماية حقوقه وفرصه في الحياة الحرة الكريمة، وتمكينه من المشاركة الجادة والمسئولة في تقرير مصير وطنه وتحمل مسئوليات تصرفاته والتمتع بعوائد مشاركته في الحقول الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

---

1 نشر هذا المقال بجريدة الأهرام في 7 مارس 2004

وأتصور أن أكبر قوة دافعة لتفعيل تلك المبادرة على المستوى العربي هي أن تكون مصر البادئة بتطبيقها تطبيقاً شاملاً ودقيقاً يستهدف الإصلاح الجذري والتطوير الشامل لمجمل عناصر الحياة في بلادنا. والقصد ألا يتم التعامل مع تلك المبادرة باعتبارها موجهة إلى الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي كرد فعل للمبادرتين الأمريكية والأوروبية بشأن الإصلاح في العالم العربي والترويج لفكرة الشرق الأوسط الكبير، وإنما هي مشروع مصري وطني اجتمعت عليه كلمة الأمة وأطلقها الرئيس فعلاً من سنوات، وكانت لها إرهاصات وبدايات منها إنشاء المجلس القومي لحقوق الإنسان وآخرها قرار الرئيس بإلغاء عقوبة الحبس في جرائم النشر للصحفيين وغيرهم، وإن كانت تلك الخطوات تفتقر إلى الترابط والتكامل في نسيج إستراتيجية وطنية شاملة للتطوير والإصلاح.

إن أهم أسس نجاح تطبيق تلك المبادرة في مصر أولاً أن يجري حولها حوار وطني حقيقي يشمل كل فئات ومؤسسات المجتمع من الأحزاب والجمعيات الأهلية والنقابات والاتحادات المهنية والجامعات ونوادي أعضاء هيئات التدريس والاتحادات الطلابية والمجالس الشعبية المحلية على مختلف المستويات، فضلاً عن مجلسي الشعب والشورى، والمجالس القومية المتخصصة. وأن تفتح كل وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية أوسع الأبواب وتفسح المجال تماماً لعرض كل الآراء والاقتراحات بشأن يهم المجتمع كله ويحدد مصيره ومستقبله لسنوات عديدة قادمة.

إن أهم محاور الحوار الوطني المقترح حول قضية التطوير والإصلاح في مصر تتبلور فيما يلي:

1. مفهوم التطوير والإصلاح في ذاته ومدى تعبيره عن رؤية واضحة لصيغة مجتمعية جديدة تجمع بين مواكبة التطورات العالمية الاقتصادية والتقنية والسياسية، وتحافظ في ذات الوقت على هوية المجتمع المصري وأصوله الدينية وتقاليده الاجتماعية وتحميه من تيارات الغزو الثقافي ومهددات الأصالة المصرية التاريخية.
2. مجالات التطوير والإصلاح المقصودة، ومدى شمولها للتنظيم السياسي

والاقتصادي والتشريعي، وطبيعة الركائز الديمقراطية التي يستهدف التطوير إحداثها وتدعيمها، و الآليات المقترحة لتحقيق المشاركة الفاعلة للمواطنين وتنظيماتهم المختلفة في الحياة السياسية واتخاذ القرارات المصيرية، وأسس وآليات تداول السلطة بطريقة حضارية وفق معايير معلنة ومعروفة للجميع مسبقاً.

3. توضيح أسس تنظيم العلاقة بين الدولة ومؤسساتها المختلفة وبين المواطنين على اختلاف مراتبهم وتوجهاتهم الفكرية والسياسية وخلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية. والهدف هو الاتفاق على الدور الجديد للدولة في إطار توجهات التطوير والإصلاح بحيث لا يطغى على أدوار طوائف المجتمع ذات العلاقة، وأهمية الانتقال من مفهوم " الحكومة" المتفردة بالحكم إلى مفهوم " الحوكمة" القائم على توزيع الأدوار والمشاركة المتعادلة لطوائف المجتمع جميعها في إدارة شئونه.

4. آليات التحول وأسلوب إدارة عمليات الانتقال من الحالة الحالية للمجتمع والتي يكاد الرأي الوطني يجمع على ضرورة تغييرها. إن الاتفاق على آليات ومعايير التحول المجتمعي، وتحديد أدوار المشاركين في تحقيقه، والالتزام بتوقيتات معلنة لإتمام التحول وفق خطة إستراتيجية شاملة تضمن النجاح والفعالية، كما تدعم استمرار التفاف المجتمع وطوائفه حول هذا المشروع الوطني الأكبر، حتى لا يتحول التطوير إلى مبادرات منعزلة واجتهادات تتخذ في كثير من الأحيان شكل " المنحة" دون أن تنطلق من إستراتيجية شاملة ترسم مجالات التطوير ومداه على طول فترة زمنية قادمة وتكون تعبيراً واضحاً والتزاماً دقيقاً بمنهجية علمية لإدارة التقدم.

وعلى الله قصد السبيل.

14. تطوير إدارة منظومة الخدمات الصحية[1]

تمهيد

تهتم الدول بتطوير نظم الخدمات الصحية من أجل ضمان مستويات أعلى من صحة المواطنين وتجنب مشكلات انتشار الأمراض وعوامل هدر الطاقات الإنتاجية للموارد البشرية وهي عماد الإنتاج والثروة الوطنية في المجتمع. ويتطلب تطوير نظم الخدمات الصحية توفير مقومات رئيسية من الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة والقدرة على ممارسة مختلف الأنشطة الطبية والعلاجية، والتقنيات العلاجية الحديثة، والأجهزة والمعدات اللازمة في أعمال التشخيص والعلاج على اختلاف أنواعها، فضلاً عن الأدوية وصنوف العلاج المختلفة. ويكون توفر الموارد المالية عنصراً ضرورياً لتدبير تلك الاحتياجات المختلفة بالكميات ومستويات الجودة المناسبة لحجم ومعدلات الطلب المجتمعي على الخدمات الطبية والعلاجية.

ولكن تظل الحقيقة الأساسية أن توفر الموارد المالية والبشرية والمادية والتقنية وإن كان شرطاً ضرورياً لقيام نظام متميز للخدمات الصحية في المجتمع، إلا أن ذلك ليس شرطاً كافياً، إذ أن توفر عنصر الإدارة العلمية لمنظومة الخدمات الصحية يمثل الحلقة الحيوية في نجاح تلك المنظومة والوصول بها إلى المستويات المعتمدة في نظم الخدمات الصحية العالمية.

وتركز هذه الورقة على منهجية إدارة منظومة الخدمات الصحية باستخدام المنطق الأساسي الذي يطرحه مدخل النظم The Systems Approach لما في ذلك من ميزة إحداث التكامل والترابط بين عناصر المنظومة، وضمان تناسق ما يقدم من خدمات صحية مع الأهداف والنتائج المرجوة مجتمعياً، ومن ثم توظيف الموارد المتاحة بأفضل أسلوب.

---

1 أعدت هذه الورقة في إطار نشاط شعبة الخدمات الصحية والسكان التابعة للمجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية بالمجالس القومية المتخصصة، وتم عرضها يوم 19 سبتمبر 2004.

نظام الخدمات الصحية.. منظومة متكاملة

تتمثل منظومة الخدمات الصحية في المجتمع في شكل نظام مفتوح Open System تتفاعل مكوناته الذاتية ويتكامل مع المناخ المحيط، ويقصد بعناصر النظام ما يلي:

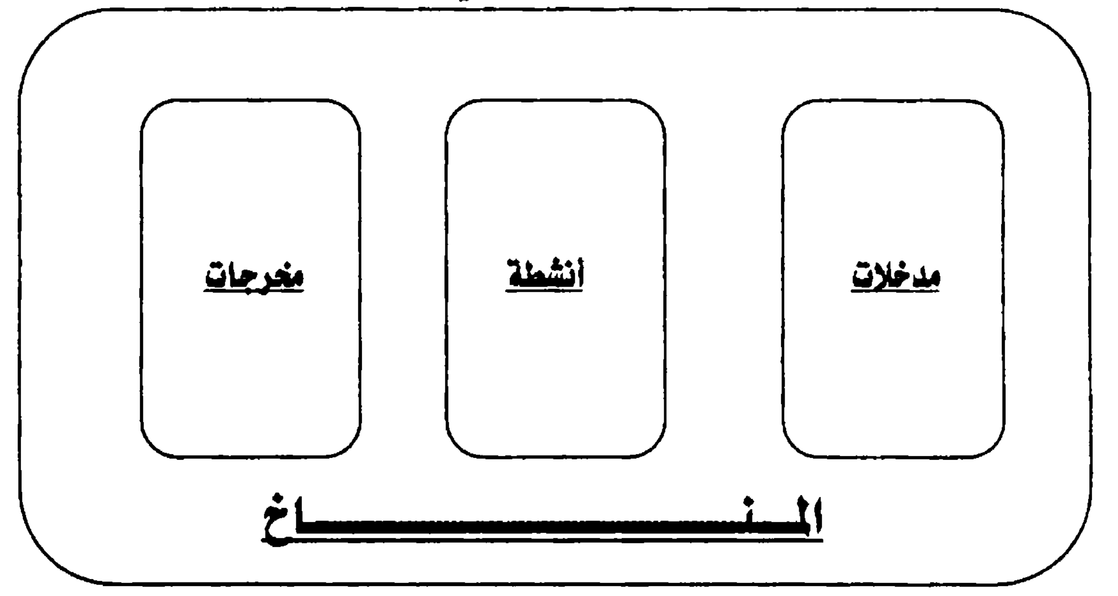
المخرجات، هي الأهداف والنتائج المطلوب تحقيها إشباع رغبات مجتمعية تصدر من المناخ الذي يوجد به النظام.

الأنشطة، هي كافة الأفعال والجهود المبذولة والتي تستهدف إنتاج الخدمات الصحية التي يتقبلها المجتمع، ومن ثم تكون هي أساس تحقيق الأهداف.

المدخلات، هي الموارد المالية والبشرية والتقنية ولأجهزة والمعدات والمعلومات وأشكال المعرفة التي تستخدم في مباشرة الأنشطة، ومن الوصول إلى الأهداف.

المناخ، هو مجموع أصحاب المصلحة في النظام Stakeholders من أفراد وجماعات وهيئات المجتمع المتعاملين مع نظام الخدمات الصحية والمستفيدين منه، وكذا القائمين على تنظيمه وضبط حركته، والمنشغلين بتطويره ومده بالموارد اللازمة.

ويتمثل نظام الخدمات الصحية على النحو التالي:



وبالاعتماد على منطق مدخل النظم في بناء نظام إدارة الخدمات الصحية، يمكن تحقيق الفوائد التالية:

1. التأكد من توافق ما يقدمه النظام من خدمات صحية مع مطالب ورغبات واحتياجات المستفيدين من تلك الخدمات.
2. التأكد من استفادة نظام الخدمات الصحية من كافة الفرص العلمية والمنجزات التقنية وفرص التأهيل والتدريب وتوفير الموارد اللازمة له والموجودة في المجتمع [المناخ المحيط]، وذلك من خلال الحرص على التفاعل الوثيق والارتباط التام بين النظام وبين المناخ المحيط وتجنب عزلته عنه.
3. التأكد من أن الموارد المتاحة لنظام الخدمات الصحية تتناسب مع الأنشطة والعمليات المختلفة التي يجب على النظام مباشرتها حتى يحقق الأهداف [أي مستوى الخدمات الصحية المناسب لاحتياجات المستفيدين] .
4. التأكد من أن أصحاب المصلحة ممثلون في نظام الخدمات الصحية ومشاركون بإيجابية في توجيه فعالياته وتصحيح مساره إن انحرف عن تقديم الخدمات اللازمة لهم بمستويات الجودة والكفاءة المرغوبة.
5. وضوح تأثير أصحاب المصلحة في تقويم مستوى جودة وكفاءة النظام، ومن ثم بناء مجموعة من المعايير والآليات التي توضح مدى نجاح النظام في تحقيق أهدافه بالقياس إلى رغبات المستفيدين، وبالمقارنة بمستويات الأداء والإنجاز في نظم الخدمات الصحية الأكثر تقدماً وتطوراً.

نظرة متكاملة لمكوّنات منظومة الخدمات الصحية

من جانب آخر، فإن مدخل النظم يسمح بالإدراك المتكامل لمكوّنات نظام الخدمات الصحية، ومن ثم إدراك أهمية التواصل بينها والتناسق والتناغم فيما تقوم به كل منها من أجل تحقيق الغاية النهائية للنظام وهي توفير المستوى المرغوب من الخدمات الصحية للمستفيدين. ومن ثم يمكن تجنب الخطأ الشائع بالتركيز على

مقدمي الخدمـــات الصحية Health Services Providers فقط باعتبارهم العنصر الوحيد في المنظومة، بل يشارك في المنظومة مجموعات متنوعـــة مـــن المؤسســـات والهيئات تضم:

1. مقدمو الخدمات الصحية من أفراد ومؤسسات في القطاعين العـــام والخـــاص [الأطباء، المستشفيات، المستوصفات، الوحدات والمراكـــز الصـــحية علـــى اختلاف مستوياتها، المختبرات، مراكز التشخيص بتقنيات الأشـــعة والمســـح الضوئي والرنين المغناطيسي وغيرها، وسائل وأجهزة الإسعاف، الصـــيدليات، وشركات صناعة وتجارة الأدوية والمستلزمات الطبيـــة، ومـــوردو المعـــدات والتجهيزات الطبية،......]
2. هيئات المجتمع المدني ذات العلاقة بقطاع الخدمات الصحية من جمعيات أهليـــة [الهلال الأحمر وما في حكمها]، دور المسنين ومراكز رعاية الأطفال وكبـــار السن، ومراكز رعاية المعاقين ذهنياً أو عضوياً، والنقابات المهنية القائمة علـــى تنظيم ممارسة المهن الطبية والصيدلانية والمهن الطبية المساعدة،
3. الجهات الحكومية القائمة على تنظيم الخدمات الصـــحية ووضـــع الضـــوابط لممارسة مختلف وظائفها، وإصدار التراخيص بإنشاء مؤسسات تقديم الخدمات الصحية وإجازة الممارسين لمختلف المهن الطبية والعلاجية، ومتابعـــة وتقـــويم مستوى الصحة العامة ورصد الاحتياجات والتخطيط العام لتطوير الخـــدمات الصحية واستكمال مقوماتها، وحفز وتشجيع القائمين عليها مـــن القطاعـــات الحكومية والخاصة والأهلية، وفرض الجزاءات وتوقيع العقوبات على المخالفين لقواعد النظام وآدابه وأخلاقيات المهن الطبية وحقوق المرضى وذويهم،
4. الجامعات ممثلة في كليات الطب وطب الأسنان والصيدلة وكليـــات العلـــوم الأساسية والكليات المساعدة في تكوين وتأهيل الأطباء ومساعديهم والصيادلة وهيئات التمريض وفنيي المختبرات والتشخيص الإشعاعي وغيرهم من العناصر

البشرية في المنظومة الصحية. وكذا جهات التدريب والتنمية المستمرة لأعضاء المهن الطبية ومساعديهم،

5. وسائل الإعلام والتوعية بالقيم والممارسات الصحية الصحيحة لمختلف نوعيات ومستويات المستفيدين،

6. مراكز وهيئات الاعتماد Accrediting Agencies والجهات الاستشارية وبيوت الخبرة في مجالات الخدمات الصحية ومتطلباتها وتقنياتها.

وتتفاعل تلك العناصر مع بعضها ليتحدد نتيجة ذلك التفاعل مدى نجاح المنظومة الصحية في تحقيق غاياتها وإرضاء احتياجات المتعاملين معها. إن التزام منطق النظم يحقق مزايا مهمة في ضمان تكامل عناصر منظومة الخدمات الصحية بحيث تكون أقدر على استثمار الموارد المجتمعية المتاحة وتطوير أنواع الخدمات وأساليب تقديمها، ومن ثم تحقيق غايات وأهداف النظام في خدمة المستفيدين.

إدارة الخدمات الصحية على المستوى الوطني National

تتولى وزارة الصحة وهيئاتها وأجهزتها المختلفة مباشرة مهام إدارة المنظومة الوطنية للخدمات الصحية، و بالاستناد إلى منطق النظم تتبلور هذه المهام فيما يلي:

1. تحديد الغايات Goals والأهداف الإستراتيجية Strategic Objectivesالتي تحقق مطالب المجتمع Public Demands في توفير مستوى من الخدمة الطبية يتسم بالكفاءة والجودة والاقتصاد.

2. تصميم الصورة الكلية المستهدفة لمنظومة الخدمات الصحية لخدمة الاحتياجات الحالية في المجتمع، وإعداد الخطط المستقبلية لتطويرها وتنمية قدراتها بما يتوافق وتوقعات زيادة الطلب على تلك الخدمات وتنوع الاحتياجات وتغيرها مع حركة المجتمع وتطلعات أفراده وطوائفه. والمعنى المقصود هنا أن تضمن الهيئة القائمة على إدارة المنظومة الوطنية أن كافة عناصرها موجودة وقادرة على مباشرة وظائفها.

3. تصميم آليات التنسيق والترابط Networking بين عناصر المنظومة الوطنيـــة للخدمات الصحية، وترويج أنماط المشاركــــة Participation and Joint Ventures وطرح مبادرات الدمج Mergers بهدف تكوين كيانات تتوفر لها القدرات المناسبة وتكون أقدر على تقديم خدمات أفضل بتكلفـــة اقتصـــادية ومستويات جودة لا تتوفر للكيانات الصغيرة والهامشية [مثل مستشـــفيات الشقق داخل العمارات السكنية مثلاً] .
4. تحديد المعايير Standards التي ينبغي على مقدمي الخدمات الصحية ومختلـــف عناصر المنظومة الالتزام بها من حيث نوعيات الخدمات المصـــرح بهـــا لكـــل مستوى من مقدمي الخدمة، وأساليب تقديم الخدمات للمستفيدين، وضـــمان الوصول إلى الخدمات بيسر وبدون معاناة Accessibility للمرضى واحتـــرام حقوقهم وذويهم في تلقي الخدمة بأحسن الأساليب، وكذا تحديد أساليب تقدير أسعار المستويات المختلفة من الخدمات الصحية .
5. صياغة القوانين والتشريعات المنظمة لإنشاء وتشغيل مؤسســـات الخـــدمات الصحية المختلفة، والأشكال القانونية المسموح بها، والشروط الواجب توفرها في القائمين عليها، ومصادر التمويل والضوابط الكفيلة بضمان سلامة المتعاملين معها من المرضى وطوائف المستفيدين المختلفة.
6. تصميم نظم وآليات متابعة أداء عناصر المنظومـــة وقيـــاس Measurement مستويات الجودة والفعالية، ومدى الالتزام بالمعايير المعتمدة لمختلـــف أنـــواع الخدمات.
7. تصميم نظم وآليات الترخيصLicensure والاعتماد Accreditation ومـــنح الشهاداتCertification التي تجيز لعناصر المنظومة ممارسة أنواع محددة مـــن الخدمات الصحية وفق المعايير والضوابط المنصوص عنها في قرارات الترخيص أو الاعتماد أو الإجازة.

8. تصميم نظم وآليات المتابعة وقياس الكفـــاءة Assessment& Performance Appraisal لعناصر المنظومة ومدى التزامهم بالمعايير والضـــوابط المحـــددة، وتقرير أنواع الجزاءات على المخالفين.

9. تخطيط برامج توفير وتنمية الموارد البشرية والمعرفية والتقنية اللازمة لكفـــاءة تشغيل عناصر المنظومة، ووضع الضوابط والحوافز الكفيلة بتنظيم الاســـتفادة من تلك البرامج لمن تتوفر فيهم الشروط من أفـــراد ومؤسســـات، وتأكيـــد التوظيف الإيجابي الفعال للخبرات العلمية والقدرات المهنيـــة المكتســـبة مـــن عمليات التدريب والتنمية المتواصلة.

10. توفير آليات التدخل للمساندة في حال تعرض بعض عناصر المنظومة الوطنيـــة لمشكلات أو مخاطر تهدد بتوقفها عن الأداء أو تعوق قـــدراتها علـــى تقـــديم الخدمات بالمستويات المحددة.

11. توفير الإمكانيات الإستراتيجية اللازمة لدعم المنظومـــة الوطنيـــة للخـــدمات الصحية والقيام بالوظائف المحورية التي لا يتسنى لأي مؤسسة من مؤسســـات المنظومة أن تقوم بها منفردة، مثال ذلك الدراسات والمسوح الشاملة للحالـــة الصحية في البلاد، والإيفاد في بعثات خارجية للتأهيل والتدريب، والاســـتثمار في المراكز الطبية المتخصصة عالية التكلفة وغير ذلك من مجـــالات تحتـــاج إلى قدرة الدولة وإمكانياتها.

12. تنظيم العلاقات بين عناصر المنظومة الوطنية من القطاعين الحكومي والخـــاص وتوزيع الأدوار بينها بما يحقق التكامل والتناسب مع طاقات وإمكانيات كـــل طائفة [مثلا تخصيص المستشفيات العامة لاستقبال الحوادث بينمـــا تتوجـــه المستشفيات الخاصة مثلاً لعمليات التجميل، أو أن تباشر المستشفيات الحكومية خدمات العلاج للأمراض المستعصية ومرتفعة التكلفة [مثل المعهـــد القـــومي للأورام الذي لا يتصور أن يباشر مثل مهامه قطاع خاص يســـعى إلى الـــربح فضلاً عن تقديم الخدمة].

إدارة الخدمات الصحية على المستوى المؤسسي Institutional

باستخدام منطق النظم فإن إدارة مؤسسات الخدمات الصحية يمكن تصنيف عناصرها على الوجه التالي:

المخرجات Outputs:

1. تقديم خدمات صحية تتميز بالجودة والتحسين المستمر.
2. تأكيد وتحسين الجودة والتطوير المستمر في الخدمات Maintain and improve quality.
3. تأمين سلامة أفراد المجتمع المتعاملين مع المؤسسة مقدمة الخدمة Ensure public safety.
4. تأكيد ممارسة الخدمات الصحية حسب التوجهات والمواصفات [البروتوكولات] المتعارف عليها.
5. تأمين وجود كوادر بشرية في مختلف التخصصات قادرة على الوفاء بمتطلبات العمل الصحي على الوجه الصحيح.
6. تخفيض احتمالات الخطر على الصحة العامة أو انخفاض معدلات السلامة Minimization of risk to health and safety.

الأنشطة Activities :

تتضمن أنشطة منظومة إدارة الخدمات الصحية وضع المعايير Setting standards والتي يمكن تقسيمها إلى فئتين:

1. **معايير تتوجه إلى المريض** Patient-Focused Standards
   - الوصول إلى الرعاية الطبية واستمرارها Access to care and continuity of care.
   - ضمان احترام حقوق المريض وذويه
   - توفر الجدية والدقة في فحص المريض وتحديد حالته Assessment of patient.
   - تقديم الخدمة العلاجية المناسبة للمريض وتوفير إمكانيات لتوعية المرضى وأسرهم

2. معايير تتعلق بالإدارة Management - Focused Standards

- وجود نظام لإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في الأداء،
- وجود تنظيم إداري واضح وتوزيع السلطة بما يوفر القيادة الرشيدة والموضوعية في اتخاذ القرارات،
- إدارة الأصول والإمكانيات المادية بكفاءة Facility management،
- اختيار وتدريب وتنمية وحفز العاملين ذوي المؤهلات والخبرات المتناسبة مع متطلبات الأداء،
- بناء وتشغيل وإدارة نظم المعلومات،
- وضع نظم لمنع العدوى والسيطرة على مصادرها،
- تحديد طرق وأساليب قياس الأداء وتقويم النتائج Measurement/ assessment،
- إجراء القياسات للتأكد من توافق الأداء مع المعايير Conformance To Standardsوالالتزام الدقيق بهاCompliance،
- وضع آليات لضمان سهولة وصول الخدمات الصحية إلى طالبيها Accessibility ومتابعة تطبيقها،
- العمل على توفير متطلبات الاعتماد أو التراخيص أو الشهادات بحسب الأحوال، وتأمين استمرار تلك الشروط تحسباً للمراجعات والفحوص الميدانية التي تقوم بها جهات الإشراف الحكومية أو هيئات الاعتماد،
- تنسيق أنشطة وفعاليات الأجزاء المختلفة في المؤسسة الصحية لضمان تكامل الخدمات وتناسقها،
- تكوين الهياكل البشرية من الأطباء والأخصائيين والمساعدين في مختلف المهن الطبية، وتأمين فرص التدريب والتنمية المستمرة لهم،
- تخطيط الأداء على مستوى الأفراد ومجموعات العمل، وتخصيص الموارد وفق الأهمية النسبية للأنشطة وبحسب النتائج المستهدفة،
- وضع نظم ضبط التكلفة والرقابة على المصروفات وتدبير التمويل اللازم لمباشرة أنشطة المؤسسة،

المدخلات Inputs

تتبلور المدخلات اللازمة لمباشرة أنشطة المؤسسة الصحية فيما يلي:

1. الموارد البشرية بالأعداد والمؤهلات والقدرات التي تتناسب ومطالب الأداء وحجم الطلب المتوقع على خدمات المؤسسة.
2. الموارد المالية.
3. المعلومات والموارد المعرفية.
4. التقنيات والنظم والوسائل المناسبة لطبيعة أنشطة المؤسسة والمستفيدين المستهدفين والواقع الاقتصادي والاجتماعي المحيط.
5. الأجهزة والمعدات الطبية، ووسائل النقل وأدوات الوقاية.
6. المباني والمساحات المحيطة لتوفير فرص ممارسة الأنشطة الرياضية وتوفير أماكن للترفيه العلاجي عن المرضى وساحات الاستقبال ومتطلبات الحركة بالمؤسسة الصحية.

الاعتماد وسيلة رفع الكفاءة وتحسين الجودة

تحتل عملية الاعتماد Accreditation بصورها المختلفة أهمية خاصة في معظم دول العالم المهتمة بتطوير نظم الخدمات الصحية بها. وتقوم فكرة الاعتماد بالأساس على وضع المعايير التي يجب توفرها في المؤسسات الصحية وفيما تقدمه من خدمات، ومواصفات هياكلها البشرية ونظم الأداء المختلفة بها، ثم إجراء تقويم للتأكد من توفر تلك الشروط والالتزام بالمعايير كمطلب أساسي لمنح الاعتماد والذي يعتبر الآن جواز المرور نحو اكتساب ثقة المستفيدين وضمان استمرار الطلب على خدمات المؤسسة. ويتم التقويم على مستويين:

المستوى الأول

التقويم الذاتي لعناصر المؤسسة جميعها Self-assessment وتتولى القيام به المؤسسة الصحية المؤسسة بذاتها،

المستوى الثاني

التقويم الخارجي External assessment الذي تقوم به جهات الاعتماد الخارجية الوطنية أو الدولية،

ومن أجل الحصول على الاعتماد – أي إقرار جهات التقويم الخارجية أن المؤسسة قد استكملت الشروط والمعايير المتفق عليها في المؤسسة وخدماتها – تهتم المؤسسات الصحية بتطوير نظمها وتحسين الأداء في مرافقها وتجويد الخدمات التي تقدمها للمرضى وذلك في مجالات العمل المحورية بها. وتتفق معظم برامج الاعتماد على أهمية المجالات الوظيفية التالية في المؤسسة الصحية الساعية للحصول على الاعتماد:

الاستقبال والفحص الأولى	Admission and assessment
الخدمات المعملية	Laboratory services
خدمات التشخيص والعلاج الإشعاعي	Radiology services
الخدمات الصيدلانية	Pharmaceutical services
رعاية المريض	Patient care
استمرارية الرعاية للمريض	Continuity of care
مناخ تقديم الرعاية للمريض	Environment of care
حقوق المريض	Patient rights
السيطرة على مصادر العدوى	Infection control
القيادة الإدارية	Leadership
تأكيد الجودة	Quality assurance
إدارة الموارد البشرية	Human resource management
إدارة المعلومات	Management of information

وتركز جهات الاعتماد على تلك المجالات الوظيفية المهمة، وتضع لكل منها معايير الأداء الواجب الالتزام بها كشرط لمنح الأداء، وتراقب المؤسسات الصحية في مدى تمسكها واحترامها لتلك الشروط والمعايير، وبذلك فهي تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة منظومة الخدمات الصحية، حيث تحاول كل مؤسسة صحية أن تراجع مدى توفر تلك الشروط والمعايير لديها، وتحدد مجالات التحسين والتطوير من أجل الفوز بالاعتماد أو المحافظة عليه.

عناصر الخطة الشاملة لتطوير إدارة الخدمات الصحية

نوضح فيما يلي عناصر خطة مقترحة لتطوير ورفع كفـاءة إدارة منظومـة الخدمات الصحية الوطنية:

1. إجراء دراسة مسحية شاملة لتوصيف الوضع الحالي لمنظومة الخدمات الصحية في مصر تتضمن:

1.1. حصر مقدمي الخدمات الصحية على اختلاف نوعياتهم سواء في القطـاع الحكومي أو القطاع الخاص من أفراد ومؤسسات مع رصـد أشـكالها القانونية،

1.2. رصد أوجه القصور في عناصر منظومة الخدمات الصحية القائمة من حيث غياب مؤسسات أو وظائف أو آليات مطلوبة لاستكمال المنظومة ورفع قدرتها على تقديم مستوى الخدمات الصحية المستهدف،

1.3. رصد مستوى الكفاءة والجودة في الخدمات الصحية التي تقدم للمواطنين، و مقارنـة مسـتويات الأداء والجـودة بحسـب مـتغيرات نـوع الملكية[عام/خاص]، نوع المالك [فرد، شركة، جمعية..]، حجم المؤسسة مقدمة الخدمة [كبير/ متوسط/ صغير] مع تعريف هذه المستويات، درجة التخصص [يقصد هل المؤسسة متخصصة في نوع معين مـن الخـدمات الصحية أم تشمل مختلف التخصصات]،

1.4. رصد وتقويم عناصر نظام إدارة الخدمات الصحية السـاري في التطبيـق العملي من حيث وجود أهداف واضحة لتوجيـه أنشـطة الخـدمات الصحية، وجود معايير للأداء تلتزم بها المؤسسات الصـحية المختلفـة، وجود قواعد وآليات للإشراف على مقدمي الخدمات الصحية ومراقبـة مستويات الأداء والكفاءة وجودة الخدمات التي يقدمونها، مدى فعاليـة نظام التراخيص المعمول به وهل يحقق ضبط الأداء وحماية المواطنين مـن الدخلاء على المهن الطبية أو المؤسسات الصحية غير المكتملة الشـروط والمواصفات التي يتطلبها الحصول على الترخيص بالمزاولة.

2. تصميم خطة وطنية لاستكمال مقومات وعناصر المنظومة الوطنية للخدمات الصحية بناء على نتائج الدراسة المسحية وتقويم الوضع القائم،
3. تصميم نظام متكامل لإدارة الخدمات الصحية على المستوى الوطني يتضمن العناصر المحورية التالية [على الأقل]:
   - 3.1. الأهداف الإستراتيجية لمنظمة الخدمات الصحية في مصر،
   - 3.2. المعايير الوطنية National Standards لتقديم الخدمات الصحية،
   - 3.3. شروط ومعايير إنشاء مؤسسات الخدمات الصحية،
   - 3.4. شروط ومتطلبات الترخيص بتشغيل مؤسسات الخدمات الصحية وضوابط التأكد من استمرار الالتزام بها خلال فترة الترخيص، ومعقبات الإخلال بتلك الشروط،
   - 3.5. مواصفات ومستويات تأهيل القائمين على إدارة مؤسسات الخدمات الصحية،
   - 3.6. مواصفات الجودة وشروطها في مؤسسات الخدمات الصحية والآثار المترتبة على فقدها،
   - 3.7. مجموعة التشريعات المنظمة لمنظومة الخدمات الصحية.
   - 3.8. نظام وآليات حفز وتشجيع التطوير العلمي والتقني في مؤسسات الخدمات الصحية، بما يجعل هذا التطوير جزءاً أساسياً في الممارسة الفعلية لتلك المؤسسات وفي هياكلها البشرية وأساليب تقديم الخدمات Delivery وكذلك عنصراً رئيساً في تقويمها والحكم على كفاءتها وجدارتها بالاستمرار في التشغيل.
4. المحاور الرئيسية لتقويم ودعم توجه المؤسسات الصحية لتحسين خدماتها، وتشمل:
   - 4.1. نظام الاعتماد Accreditation، باعتباره الآلية الرئيسية في تأكيد وضمان جودة الخدمات الصحية والمؤسسات القائمة عليها،
   - 4.2. برامج تأكيد القيم والأخلاقيات المهنية Professional ethics في مجالات الخدمات الصحية.

4.3. خطط لتنمية القيادات الإدارية في المجالات الصحية وتأهيل مديري تلك المؤسسات والمسئولين في مواقع الإدارة وتخصصاتها المختلفة بها على أسس وأساليب الإدارة الحديثة.

4.4. خطط وبرامج لتوفير فرص التدريب والتنمية والتعليم المستمر لمختلف المهن الصحية.

4.5. نظم الحوافز الإيجابية والسلبية لمقدمي الخدمات الصحية من الأفراد والمؤسسات، وإدارة نظم الحوافز بموضوعية تامة وبترابط مع نظم الاعتماد وقياس جودة الأداء

4.6. قواعد حفز وتنسيق مشاركة المؤسسات العلمية والجامعات ومراكز البحث العلمي والاتحادات والنقابات المهنية ذات العلاقة في تطوير وتحسين برامج إدارة الخدمات الصحية.

5. تصميم وتفعيل أداة معاونة لتطوير نظم إدارة المؤسسات الصحية، وذلك:

5.1. توفير البرامج والمناهج الدراسية عن " إدارة المؤسسات الصحية" في الجامعات والمعاهد ذات العلاقة،

5.2. توفير خدمات الاستشارات الإدارية المناسبة لدراسة حالات مؤسسات الخدمات الصحية وتقديم المعاونة والدعم العلمي في حقول الإدارة المختلفة،

5.3. توفير آلية للبحث العلمي المنظم في مشكلات ومعوقات إدارة المؤسسات الصحية، وابتكار الحلول المناسبة وتوفيرها للممارسين في مختلف المؤسسات الصحية.

5.4. توفير إطار مؤسسي تتكامل فيه هذه المهام الثلاثة في شكل " المركز الوطني لتنمية الإدارة الصحية" في إطار وزارة الصحة كهيئة مستقلة تقوم على خدمة مؤسسات الخدمات الصحية في القطاعين العام والخاص، وبالتعاون مع الجامعات والمعاهد والهيئات الاستشارية الوطنية والأجنبية.

15. تطوير المنظومة الوطنية للتعليم[1]

تمهيد

تهتم الدول بتطوير نظم التعليم من أجل ضمان مستويات أعلى من كفاءة وإنتاجية المواطنين وتجنب المشكلات الناتجة عن الأمية وضعف المستويات المعرفية للعنصر البشري بما يؤدي إلي هدر الطاقات الإنتاجية وتهميش مساهمات الموارد البشرية – وهي عماد الإنتاج والثروة الوطنية في المجتمع – في مشروعات وجهود التنمية المجتمعية. ويتطلب تطوير واستمرار فعالية المنظومة التعليمية توفير مقومات رئيسية من إستراتجيات وتوجهات وطنية تحدد الأولويات وترتب ممارسات الدولة وطوائف المجتمع المتعددة في منظومة التعليم. كما تحتاج جهود تطوير وتحقيق استمرارية فعالية نظم التعليم أن تتوفر الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة والقدرة على ممارسة مختلف الأنشطة التعليمية والتربوية، والتقنيات التعليمية والتربوية الحديثة، والأجهزة والمعدات اللازمة للعمليات التعليمية على اختلاف أنواعها، فضلاً عن الإمكانيات المادية والتجهيزات التعليمية. ويكون توفر الموارد المالية عنصراً ضرورياً لتدبير تلك الاحتياجات المختلفة بالكميات ومستويات الجودة المناسبة لحجم ومعدلات الطلب المجتمعي على الخدمات التعليمية والتربوية.

ولكن مجرد توفر الموارد المالية والبشرية والمادية والتقنية وإن كان شرطاً ضرورياً لقيام نظام متميز للتعليم في المجتمع، إلا أنه ليس شرطاً كافياً، إذ لا بد من توفر عنصر الإدارة العلمية للمنظومة التعليمية والتي يمثل الحلقة الحيوية في نجاحها والوصول بها إلى المستويات المعتمدة في نظم التعليم العالمية. وتركز هذه الورقة على منهجية إدارة المنظومة التعليمية باستخدام المنطق الأساسي الذي يطرحه مدخل النظم The Systems Approach لما في ذلك من ميزة إحداث التكامل والترابط بين عناصر المنظومة، وضمان تناسق ما يقدم من خدمات تعليمية وتربوية مع الأهداف والنتائج المرجوة مجتمعياً، ومن ثم توظيف الموارد المتاحة بأفضل أسلوب.

---

1 قدمت هذه الورقة إلى المؤتمر الأربعين لجماعة الإدارة العليا الذي انعقد بالإسكندرية في الفترة من 7–10 أكتوبر 2004.

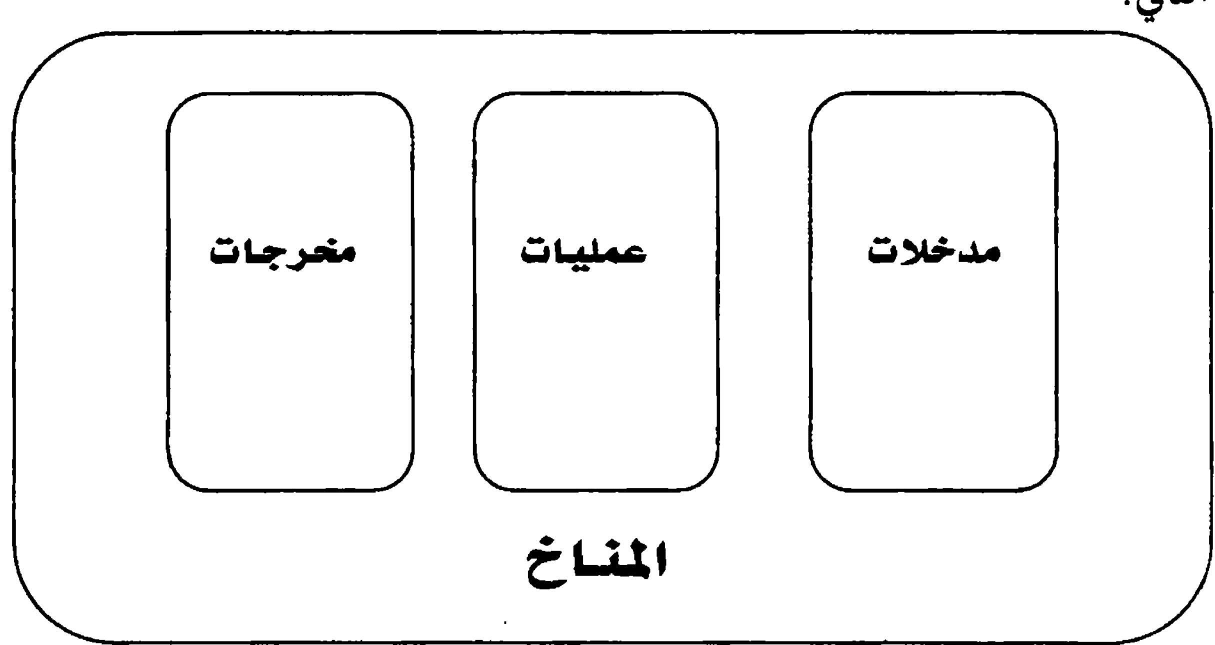
إن تدني مستوى جودة المنظومة الوطنية للتعليم هو أحد أهم موضوعات الحوار الوطني والشغل الشاغل لملايين الأسر المصرية التي تعاني من مشكلات عدم قدرة المنظومة الحالية على الوفاء بمتطلبات تعليم أبناءها بمستوى الجودة والجدية المأمولة، لما يسببه من قلق ألا يحقق هؤلاء الأبناء المجموع المناسب في امتحان شهادة الثانوية العامة مما يهدد فرصهم في الالتحاق بالجامعات، وترتب على تلك المخاوف الناشئة من تجمد وضعف كفاءة منظومة التعليم الوطنية نتائج خطيرة بالنسبة لفكرة التعليم في ذاتها، فضلاً عن تأثيراتها السالبة على الاقتصاد والمجتمع. وتتمثل أهم تلك التأثيرات السالبة فيما يلي:

1. انصراف الطلاب عن الانتظام في الدراسة بالمدارس وتحولهم إلى طلب المعونة من مدرسيهم أو آخرين غيرهم يمارسون تجارة " الدروس الخصوصية" في المنازل وغيرها من أماكن يتجمع فيها الطلاب لتلقي الدروس التي انصرفوا عنها في المدارس وأهملها المدرسون أنفسهم لانشغالهم بالتدريس خارج منظومة التعليم الرسمية،
2. انحصار مفهوم التعليم لدى الطالب المصري – بل والمجتمع المصري بأسره – في قضية مجموع الدرجات في امتحان الثانوية العامة حيث هو المعبر إلى الكليات الجامعية، ومن ثم لم يعد التعليم مطلباً ثقافياً لبناء الإنسان وتكوين قدراته المعرفية وتنمية آلياته في السعي للمعرفة وتوظيفها بما يعود عليه والمجتمع بالمنفعة، بل أصبح التعليم مجرد استحواذ على بطاقة مرور إلى الجامعة لدراسة أي مجال يتيحه للطالب المجموع الذي حصل عليه في اختبار الثانوية العامة، وبغض النظر عن توجهاته ورغباته وقدراته الفكرية واهتماماته العملية،
3. أدى انصراف المعلمين عن واجباتهم المدرسية وتقبل أولياء الأمور لهذا الواقع الجديد، بل ومساهمتهم في تكريسه إلى إهمال مقومات العملية التعليمية ليس فقط في المدارس ولكن حتى في تلك الدروس الخصوصية والتي تتم في ظروف غير مناسبة لا من حيث أماكن انعقادها أو مواعيدها فكثير من تلك الدروس تنعقد في ساعات متأخرة من الليل نظراً لانشغال المدرسون في حلقات تدريسية مستمرة لا تنقطع،

4. انتقلت سلبيات التعليم قبل الجامعي إلى الجامعات والمعاهد العليا مـن خـلال الطلاب الملتحقين بها بكل ما يحملوه معهم ون قيم وإمكانيات وقدرات محدودة على التعلم، واستمرت عدوى الدروس الخصوصية لتنتشـر في مؤسسـات التعليم الجامعي والعالي حيث يفتقد الطلاب القـدرة علـى الـتعلم الـذاتي واكتسبوا عادة الاعتماد على من يلقنهم المادة العلمية مبسـطة ومختزلـة في عناصر محدودة يحفظوها عن ظهر قلب ثم يتخلصون منها في أوراق الاختبارات من دون أن يبقى منها أي أثر يسـهم في تطـوير قـدراتهم الذهنيـة وبنـاء شخصياتهم.

المنظومة التعليمية.. نظام متكامل[1]

تتمثل المنظومة التعليمية في المجتمع في شكل نظام مفتـوح Open System تتفاعل مكوناته الذاتية ويتكامل مع المناخ المحيط، ومن ثم يمكن تصويره على النحو التالي:



1 لا شك أن القارئ سوف يلحظ التماثل في مادة هذه الورقة والمنطق الذي تقوم عليه مع ما ورد في الدراسة السابقة حول إدارة منظومة الخدمات الصحية حيث تعتمد الورقتان على منهجية النظم.

ويقصد بعناصر النظام ما يلي:

1. **المخرجات**، هي الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها لإشباع رغبات مجتمعية تصدر من المناخ الذي يوجد به النظام.
2. **العمليات**، هي كافة الأنشطة والجهود المبذولة والتي تستهدف إنتاج الخدمات التعليمية والتربوية التي يتقبلها المجتمع، ومن ثم تكون هي أساس تحقيق الأهداف.
3. **المدخلات**، هي الموارد المالية والبشرية والتقنية والأجهزة والمعدات والمعلومات وأشكال المعرفة التي تستخدم في مباشرة الأنشطة، ومن ثم الوصول إلى الأهداف.
4. **المناخ**، هو مجموع أصحاب المصلحة في النظام Stakeholders من أفراد وجماعات وهيئات المجتمع المتعاملين مع المنظومة التعليمية والمستفيدين منه، وكذا القائمين على تنظيمه وضبط حركته، والمنشغلين بتطويره ومده بالموارد اللازمة.

وبالاعتماد على منطق مدخل النظم في بناء و إدارة المنظومة التعليمية، يمكن تحقيق الفوائد التالية:

1. التأكد من توافق ما يقدمه النظام التعليمي من خدمات تعليمية وتربوية مع مطالب ورغبات واحتياجات المستفيدين من تلك الخدمات.
2. التأكد من استثمار المنظومة التعليمية لكافة الفرص العلمية والمنجزات التقنية وفرص التأهيل والتدريب والموارد الموجودة في المجتمع [المناخ المحيط]، والحرص على التفاعل الوثيق والارتباط التام بين النظام وبين المناخ المحيط وتجنب عزلته عنه.
3. التأكد من أن الموارد المتاحة للمنظومة التعليمية تتناسب مع الأنشطة والعمليات المختلفة التي يجب على المنظومة مباشرتها حتى تحقق الأهداف المناسبة لاحتياجات المستفيدين.

4. التأكد من أن أصحاب المصلحة ممثلون في المنظومة التعليمية ومشاركون بإيجابية في توجيه فعالياتها وتصحيح مسارها إن انحرفت عن تقديم الخدمات اللازمة لهم بمستويات الجودة والكفاءة المرغوبة.
5. توضيح دور أصحاب المصلحة في تقويم مستوى جودة وكفاءة المنظومة التعليمية، ومن ثم بناء مجموعة من المعايير والآليات التي توضح مدى نجاحها في تحقيق أهدافها بالقياس إلى رغبات المستفيدين، وبالمقارنة بمستويات الأداء والإنجاز في نظم التعليم الأكثر تقدماً وتطوراً.

نظرة متكاملة لمكوّنات منظومة المنظومة التعليمية

من جانب آخر، فإن مدخل النظم يسمح بالإدراك المتكامل لمكوّنات المنظومة التعليمية، ومن ثم إدراك أهمية التواصل بينها والتناسق والتناغم فيما يقوم به كل منها من أجل تحقيق الغاية النهائية للنظام وهي توفير المستوى المرغوب من الخدمات التعليمية والتربوية للمستفيدين. ومن ثم يمكن تجنب الخطأ الشائع بالتركيز على مقدمي الخدمات التعليمية Educational Services Providers فقط باعتبارهم العنصر الوحيد في المنظومة، بل يشارك في المنظومة مجموعات متنوعة من المؤسسات والهيئات تضم:

1. الجهات الحكومية القائمة على تنظيم المنظومة التعليمية ووضع الضوابط لممارسة مختلف وظائفها، وإصدار التراخيص بإنشاء المؤسسات التعليمية. وإجازة الممارسين لمختلف المهن التعليمية والتربوية، ومتابعة وتقويم مستوى التعليم العام ورصد الاحتياجات والتخطيط لتطوير المنظومة التعليمية واستكمال مقوماتها، وحفز وتشجيع القائمين عليها من القطاعات الحكومية والخاصة والأهلية، وفرض الجزاءات وتوقيع العقوبات على المخالفين لقواعد النظام وآدابه وأخلاقيات المهن التعليمية والتربوية وحقوق الطلاب وذويهم.
2. اللجان المختصة بالتعليم في مجلسي الشعب والشورى وغيرهما من الهيئات ذات العلاقة،

3. مقدمو الخدمات التعليمية والتربوية من مدارس ومعاهد ومراكز تقدم برامج التعليم ما قبل الجامعي، والجامعات والمعاهد العليا ومؤسسات التعليم العالي،
4. الجامعات ممثلة في كليات التربية وغيرها من الكليات التي تساهم في تكوين وإعداد المعلمين وخبراء التعليم والتربويين ومساعديهم من فنيي المختبرات والأنشطة الفنية والرياضية والثقافية وغيرهم من العناصر البشرية في المنظومة التعليمية والتربوية. وكذا جهات التدريب والتنمية المستمرة لأعضاء المهن التعليمية ومساعديهم.
5. أعضاء هيئات التدريس من مختلف التخصصات والمستويات، وأعضاء هيئات الإدارة في المؤسسات التعليمية،
6. أعضاء الهيئات التعليمية المساعدة المختصة في تطبيق تقنيات التعليم مثل محضري المعامل ومدربي الحاسب الآلي وأخصائيي التربية البدنية والأنشطة الرياضية بالمدارس والمعاهد،
7. هيئات المجتمع المدني ذات العلاقة بالمنظومة التعليمية من جمعيات أهلية ومؤسسات علمية واستشارية تقدم خدماتها من أجل تطوير التعليم ومساندة القائمين عليه،
8. المؤسسة الإعلامية ذات التأثير والاهتمام بالعملية التعليمية والمعبرة عن الرأي العام ومدى رضائه عن مخرجات المنظومة التعليمية،
9. مجتمع الأعمال الذي يمثل المتلقي لمخرجات المنظومة التعليمية،
10. النقابات المهنية التي تضم أعضاء المهن التعليمية والتربوية،
11. مراكز وهيئات الاعتماد Accrediting Agencies والجهات الاستشارية وبيوت الخبرة في مجالات المنظومة التعليمية ومتطلباتها وتقنياتها.

إن التزام منطق النظم يحقق مزايا مهمة في ضمان تكامل عناصر المنظومة التعليمية بحيث تكون أقدر على استثمار الموارد المجتمعية المتاحة وتطوير أنواع

الخدمات وأساليب تقديمها، ومن ثم تحقيق غايات وأهـداف النظـام في خدمـة المستفيدين. ومن ناحية أخرى، يصبح شرط التطوير وضمان الاستمرارية في فعالية المنظومة أن تشمل عمليات التطوير كافة عناصر المنظومة وليس الاقتصار فقط على بعضها دون الأخرى.

إدارة المنظومة التعليمية على المستوى الوطني National

تتولى وزارة التربية والتعليم وهيئاتها وأجهزتها المختلفة مباشرة مهـام إدارة المنظومة الوطنية للتعليم، و بالاستناد إلى منطق النظم تتبلور هذه المهام فيما يلي:

1. تحديد الغايات Goals والأهداف الإستراتيجية Strategic Objectivesالـتي تحقق مطالب المجتمع Public Demands في توفير مسـتوى مـن الخـدمات التعليمية والتربوية يتسم بالكفاءة والجودة والاقتصاد.
2. تصميم الصورة الكلية المستهدفة للمنظومة التعليمية لخدمة الاحتياجات الحالية في المجتمع، وإعداد الخطط المستقبلية لتطويرها وتنمية قـدراتها بمـا يتوافـق وتوقعات زيادة الطلب على تلك الخدمات وتنوع الاحتياجات وتغيرهـا مـع حركة المجتمع وتطلعات أفراده وطوائفه. والمعنى المقصود هنا أن تضمن الهيئـة القائمة على إدارة المنظومة الوطنية للتعليم أن كافة عناصرها موجودة وقادرة على مباشرة وظائفها.
3. تصميم آليات التنسيق والتربيط Networkingبين عناصر المنظومـة الوطنيـة للتعليم، وترويج أنماط المشاركـة Participation and Joint Ventures وطرح مبادرات الدمج Mergers بين عناصر المنظومة أو بعضها بهدف تكوين كيانات تتوفر لها القدرات المناسبة وتكون أقدر على تقديم خـدمات أفضـل بتكلفة اقتصادية ومستويات جودة لا تتوفر للكيانات الصغيرة والهامشية [مثل كثير من المدارس والمعاهد الخاصة التي لا تتوفر فيها المقومات المادية أو التقنية أو البشرية الضرورية لتقديم خدمة تعليمية ترقى إلى مستوى المعايير القومية التي أصدرتها وزارة التعليم منذ فترة].

4. تحديد المعايير Standards التي ينبغي على مقدمي المنظومة التعليمية ومختلف عناصرها الالتزام بها من حيث نوعيات الخدمات المصرح بها لكل مستوى من مقدمي الخدمة، وأساليب تقديم الخدمات للمستفيدين، وضمان الوصول إلى الخدمات بيسر وبدون معاناة Accessibility للطلاب واحترام حقوقهم وذويهم في تلقي الخدمة بأحسن الأساليب، وكذا تحديد أساليب تقدير رسوم المستويات المختلفة من الخدمات التعليمية.
5. صياغة القوانين والتشريعات المنظمة لإنشاء وتشغيل المؤسسات من عناصر المنظومة التعليمية، وتحديد الأشكال القانونية المسموح بها، والشروط الواجب توفرها في القائمين عليها، ومصادر التمويل والضوابط الكفيلة بضمان كفاءة وجدوى خدماتها وتأمين سلامة الطلاب والمعلمين وغيرهم من المتعاملين معها.
6. تصميم نظم وآليات متابعة أداء عناصر المنظومة وقياس Measurement مستويات الجودة والفعالية، ومدى الالتزام بالمعايير المعتمدة لمختلف أنواع الخدمات وتقرير أنواع الجزاءات على المخالفين.
7. تصميم نظم وآليات الترخيصLicensure والاعتماد Accreditation ومنح الشهاداتCertification التي تجيز لعناصر المنظومة ممارسة أنواع محددة من الخدمات التعليمية والتربوية وفق المعايير والضوابط المنصوص عنها في قرارات الترخيص أو الاعتماد أو الإجازة.
8. تخطيط برامج توفير وتنمية الموارد البشرية والمعرفية والتقنية اللازمة لكفاءة تشغيل عناصر المنظومة، ووضع الضوابط والحوافز الكفيلة بتنظيم الاستفادة من تلك البرامج لمن تتوفر فيهم الشروط من أفراد ومؤسسات، وتأكيد التوظيف الإيجابي الفعال للخبرات العلمية والقدرات المهنية المكتسبة من عمليات التدريب والتنمية المتواصلة.
9. توفير آليات التدخل للمساندة في حال تعرض بعض عناصر المنظومة الوطنية لمشكلات أو مخاطر تهدد بتوقفها عن الأداء أو تعوق قدراتها على تقديم الخدمات بالمستويات المحددة.

10. توفير الإمكانيات الإستراتيجية اللازمة لدعم المنظومة الوطنية للتعليم والقيام بالوظائف المحورية التي لا يتسنى لأي مؤسسة من مؤسسات المنظومة أن تقوم بها منفردة، مثال ذلك إعداد وتطوير المناهج والمقررات، وتطوير أساليب التقويم والاختبار، وتعميق تكوين المهارات الإبداعية لدى الطلاب، والدراسات والمسوح الشاملة للحالة التعليمية في البلاد، والإيفاد في بعثات خارجية لتأهيل وتدريب كوادر متميزة من المعلمين والخبراء التربويين، والاستثمار في المراكز التعليمية المتخصصة عالية التكلفة مثل مراكز تطوير تقنيات التعليم وغير ذلك من مجالات تحتاج إلى قدرة الدولة وإمكانياتها.

11. تنظيم العلاقات بين عناصر المنظومة الوطنية من القطاعين الحكومي والخاص وتوزيع الأدوار بينها بما يحقق التكامل والتناسب مع طاقات وإمكانيات كل طائف.

إدارة المنظومة التعليمية على المستوى المؤسسي Institutional

باستخدام منطق النظم فإن إدارة مؤسسات المنظومة التعليمية مسئولة عن التخطيط والتنسيق والمتابعة لضمان تحقيق المستويات الأفضل من عناصر العملية التعليمية والتربوية:

تحديد المخرجات Outputs:

1. توفير أنواع ومستويات الخدمات التعليمية والتربوية التي تتميز بالجودة والتحسين المستمر وتتوافق مع احتياجات المجتمع وشرائح طالبي الخدمة من كل مؤسسة، وبالتناسق مع المعايير والمستويات المحددة في النظم والتشريعات الوطنية للتعليم،
2. تأكيد وتحسين الجودة Maintain and improve quality والتطوير المستمر في مستوى الخدمات وفق منهجيات وآليات معتمدة في النظام الوطني لضمان الجودة والاعتماد،

3. تخريج متعلمين يتصفون بالقدرات المعرفية والمهارات التطبيقية المناسبة لاحتياجات المجتمع.
4. توفير مناخ تعليمي وتربوي صحي ومحابي لتنمية شخصية المتعلم وتزويده بالقيم الأخلاقية والوطنية التي تجعل منه مواطناً صالحاً ومنتجاً.
5. إصدار منتجات تعليمية وتربوية تسهم في تنمية الرصيد المعرفي وتراكم الخبرات الوطنية بما يهيئ القدرة على التطوير المستمر لعناصر المنظومة التعليمية والتربوية.

تخطيط وإدارة الأنشطة Activities :

1. وضع [و/ أو تطبيق] المعايير Setting standards التي تسترشد بها العمليات التعليمية والتربوية وأهمها:
   1.1. معايير ضمان الحصول على الخدمات التعليمية والتربوية المناسبة للطالب واستمرارها،
   1.2. معايير ضمان احترام حقوق الطالب وذويه،
   1.3. معايير ضمان توفر الجدية والدقة في الإرشاد والتوجيه التعليمي والتربوي للطلاب،
   1.4. معايير الكفاءة في الأنشطة التعليمية والتربوية لكل مستوى من الطلاب،
   1.5. معايير ضمان فرص المشاركة الفاعلة والإيجابية من أعضاء الهيئة التدريسية في إدارة العملية التعليمية،
   1.6. معايير ضمان فرص المشاركة الفاعلة والإيجابية من أولياء أمور الطلاب في توجيه وتقويم وتطوير العملية التعليمية،
2. تخطيط وتنسيق ومتابعة العمليات التعليمية والتربوية في ضوء المعايير ووفق النظم المعتمدة وأهم عناصرها:
   2.1. تصميم وتفعيل نظام للتخطيط التعليمي والتربوي وتحديد المدخلات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة،

2.2. تصميم وتفعيل تنظيم إداري واضح يحدد العلاقات ويوزع السلطة بين عناصر المؤسسة التعليمية بما يوفر القيادة الرشيدة والموضوعية في اتخاذ القرارات،

2.3. تصميم وتفعيل نظام لإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في الأداء،

2.4. إدارة الأصول والإمكانيات المادية المتاحة بكفاءة Facility management ،

2.5. اختيار وتدريب وتنمية وحفز العاملين ذوي المؤهلات والخبرات المتناسبة مع متطلبات الأداء.

3. بناء وتشغيل وإدارة نظم المعلومات.

4. تحديد طرق وأساليب قياس الأداء وتقويم النتائج Measurement/ assessment،

5. إجراء القياسات الفعلية للتأكد من توافق الأداء مع المعايير Conformance To Standards والالتزام الدقيق بها Compliance،

6. العمل على توفير متطلبات الاعتماد أو التراخيص أو الشهادات بحسب الأحوال، وتأمين استمرار تلك الشروط تحسباً للمراجعات والفحوص الميدانية التي تقوم بها جهات الإشراف الحكومية أو هيئات الاعتماد.

7. تنسيق أنشطة وفعاليات الأجزاء المختلفة في المؤسسة التعليمية لضمان تكامل الخدمات وتناسقها.

8. وضع نظم ضبط التكلفة والرقابة على المصروفات وتدبير التمويل اللازم لمباشرة أنشطة المؤسسة.

تخطيط وتدبير المدخلات Inputs

تعمل إدارة المؤسسات التعليمية والتربوية على تخطيط وتدبير الموارد [المدخلات] اللازمة لتحقيق المخرجات ومباشرة الأنشطة السابق تحديدها، وتتبلور تلك المدخلات فيما يلي:

1. المـــوارد البشريـــة،
2. الموارد الماليـــــــــة،
3. المعلومات والموارد المعرفية.
4. التقنيات والنظم والوسائل التعليمية والتربوية،
5. المباني التعليمية والإدارية والمساحات المحيطة لتوفير فرص ممارســة الأنشـــطة الرياضية والترفيهية وساحات الاستقبال ومتطلبات الحركة بالمؤسسة.

الاعتماد وسيلة رفع الكفاءة وتحسين الجودة:

تحتل عملية الاعتماد Accreditation بصورها المختلفة أهمية خاصة في معظم دول العالم المهتمة بتطوير نظم التعليم بها. وتقوم فكرة الاعتماد بالأســاس علــى وضع المعايير التي يجب توفرها في المؤسسات والخدمات التعليمية والتربوية وفيمــا يتوفر بها من مقومات تقنية ومادية، ومواصفات هياكلها البشــرية ونظــم الأداء المختلفة بها، ثم إجراء تقويم للتأكد من توفر تلك الشـــروط والالتــزام بالمعــايير كمطلب أساسي لمنح الاعتماد والذي يعتبر الآن جواز المرور نحو اكتســاب ثقــة المستفيدين وضمان استمرار الطلب على خدمات المؤسسة. ويتم التقــويم علــى مستويين:

المستوى الأول: التقويم الذاتي Self-assessment الذي تقوم به المؤسسة التعليمية بذاتها،

المستوى الثاني: التقويم الخارجي External assessmentالذي تباشره جهــات الاعتماد الخارجية،

ويفرض السعي للحصول على الاعتماد أن تقــوم المؤسســات التعليميــة والتربوية بتطوير نظمها وتحسين الأداء في مرافقها وتجويد الخدمات التي تقــدمها لطلابها وذلك في مجالات العمل المحورية بها. وتتفق معظم برامج الاعتماد على أهمية المجالات الوظيفية التالية في المؤسسة التعليمية الساعية للحصول على الاعتماد:

1. نــظــم ومــعــايــيــر الــقــبـــول
2. البـــرامـــج والمـنــاهــج التعليميـــة

3. الإمكانيات المادية والتقنية بالمؤسسة
4. كفاءة العملية التعليمية
5. الأنشطة الثقافية والرياضية والعلمية
6. نظم ومعايير تقويم الطلاب
7. أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم
8. المكتبات والمصادر التعليمية والمعرفية
9. المختبرات والوسائل التعليمية
10. القيادة الإدارية
11. تأكيد الجودة
12. إدارة الموارد البشرية
13. إدارة المعلومات

إن جهات الاعتماد تركز على تلك المجالات الوظيفية المهمة، وتضع لكل منها معايير الأداء الواجب الالتزام بها كشرط لمنح الاعتماد، وتراقب المؤسسات والخدمات التعليمية والتربوية في مدى تمسكها واحترامها لتلك الشروط والمعايير، وبذلك فهي تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة المنظومة التعليمية، حيث تحاول كل مؤسسة تعليمية أن تراجع مدى توفر تلك الشروط والمعايير لديها، وتحدد مجالات التحسين والتطوير من أجل الفوز بالاعتماد أو المحافظة عليه.

وقد اتجهت الدولة إلى إصدار قانون لتنظيم عملية الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، وينتظر إقراره في الدورة الجديدة لمجلس الشعب. ولكن ينبغي الإشارة إلى عدد من المحاذير التي ينبغي التحوط لها حتى يحقق النظام المنتظر أهدافه:

1. ضرورة تطوير القوانين المنظمة للتعليم ما قبل الجامعي والتعليم الجامعي لتأكيد الاستقلال الأكاديمي والمالي والإداري للمؤسسات التعليمية حتى تتمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات التي تتطلبها معايير الاعتماد وضمان الجودة،
2. ضرورة مراجعة نظم القبول بالجامعات والمعاهد العليا لمنح الإدارة التعليمية في

كل منها سلطة قبول الطلاب المتقدمين وفق المعايير والشروط المعتمدة من غير التوقف فقط عند المجموع الكلي لدرجات النجاح في اختبار شهادة الثانوية العامة باعتباره المعيار الأوحد للقبول،

3. ضرورة تأكيد سلطات الإدارة التعليمية في الجامعات والمعاهد العليا ومؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في اختيار وتقويم أداء أعضاء هيئات التدريس بها واتخاذ الإجراءات المناسبة لإنهاء خدماتهم في حالات التقصير في الأداء أو تدنيه عن المستوى المستهدف بما يحقق للمؤسسة التعليمية فرصة الحصول على الاعتماد.

عناصر الخطة الشاملة لتطوير المنظومة التعليمية

نوضح فيما يلي عناصر خطة مقترحة لتطوير ورفع كفاءة المنظومة التعليمية الوطنية:

1. تصميم المنظومة الوطنية للتعليم المستهدفة شاملة كافة العناصر [المؤسسات والوظائف والنظم] التي تحقق الأهداف الوطنية في تقديم خدمات تعليمية وتربوية عالية الكفاءة ومتوافقة مع متطلبات وأهداف التنمية الوطنية الشاملة[والمكافئة للمنظومات التعليمية الأكثر تطوراً في العالم المتقدم].
2. وضع خريطة شاملة تحصر المؤسسات التعليمية والتربوية القائمة وتحدد الفجوات [أي العناصر الغائبة في المنظومة] التي تفصلها عن المنظومة المستهدفة،
3. وضع برامج محددة لاستكمال العناصر الغائبة في المنظومة الوطنية للتعليم ومن أهمها ما يلي:

3.1. الخطة الوطنية لتأكيد الجودة في مؤسسات المنظومة التعليمية وجعل الالتزام بها أولوية متقدمة، ونشر مفاهيم الجودة في كافة المستويات والأصعدة في مجالات المنظومة التعليمية،

3.2. نظم الاعتماد Accreditation والترخيص Licensureومنح الشهادات الدالة على التأهيلCertification وتطبيقها على جميع مقدمي المنظومة

التعليمية من الأفراد والمؤسسات، والنص على أن الالتزام بشروط ومعايير تلك النظم جزء لا يتجزأ من سياسات ونظم الجودة في تلك المؤسسات،

3.3. الأساس التشريعي بما يجعل الالتزام بمعايير المنظومة التعليمية أمراً ملزماً لمختلف مقدمي الخدمة،

3.4. الخطة الوطنية للتطوير العلمي والتقني في مؤسسات المنظومة التعليمية، وجعل هذا التطوير جزء أساسي في الممارسة الفعلية لتلك المؤسسات وفي هياكلها البشرية وأساليب تقديم الخدمات Delivery،

3.5. البرامج الوطنية لتأكيد القيم والأخلاقيات المهنية Professional ethics في مجالات المنظومة التعليمية،

3.6. الخطط المتكاملة لتنمية القيادات الإدارية في المجالات التعليمية وتأهيل مديري تلك المؤسسات والمسئولين في مواقع الإدارة وتخصصاتها المختلفة بها على أسس وأساليب الإدارة الحديثة،

3.7. الخطط والبرامج الشاملة لتوفير فرص التدريب والتنمية والتعليم المستمر لمختلف المهن التعليمية والتربوية،

3.8. نظم الحوافز الإيجابية والسلبية لعناصر المنظومة التعليمية من الأفراد والمؤسسات، وإدارة نظم الحوافز بموضوعية تامة وبترابط مع نظم الاعتماد وقياس جودة الأداء.

3.9. نظم وآليات تشجيع مشاركة المؤسسات العلمية والجامعات ومراكز البحث العلمي والاتحادات والنقابات المهنية ذات العلاقة في تطوير وتحسين برامج إدارة المنظومة التعليمية.

ضمانات استمرارية وفعالية المنظومة الوطنية للتعليم

في خدمة أهداف التنمية الشاملة

إن استمرارية وفعالية المنظومة الوطنية للتعليم وكفاءتها في خدمة التنمية الشاملة تتوقف على تفعيل مجموعة الضمانات التالية:

1. إنشاء هيئة وطنية مستقلة للتعليم تضم خبرات علمية في نظم وتقنيات التعليم والتربية، كما تضم ممثلين لأصحاب المصلحة في التعليم من أولياء الأمور وأعضاء الهيئات التدريسية والإدارة التعليمية في مراحل التعليم المختلفة، وكذلك ممثلين للطلاب ومنظمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني. وتختص هذه الهيئة بما يلي:

1.1. وضع الرؤية العامة والفلسفة الوطنية للتعليم والمبادئ الرئيسية التي توجه فعالياته،

1.2. تصميم الهيكل التعليمي الرئيسي من حيث المراحل وعدد سنوات كل مرحلة والبناء العام للمؤهلات العلمية وعلاقاتها المتداخلة،

1.3. تحديد أسس ومحاور بناء المناهج وفلسفة التعليم وتكوين الطلاب بما يتوافق والتوجهات الوطنية والعقيدة الإسلامية [والمسيحية لأبناء الوطن من الأقباط]،

1.4. وضع المعايير الرئيسية للتعليم شاملة المؤسسة التعليمية وعناصرها المختلفة، و شروط وإجراءات الترخيص بإنشاء وتشغيل المؤسسات التعليمية ومقوماتها الرئيسية،

1.5. وضع معايير وتقنيات تقويم جودة المؤسسات والبرامج والمناهج التعليمية ومخرجات المنظومة الوطنية للتعليم، وشروط وإجراءات منح الاعتماد.

2. تتولى الهيئة الوطنية المستقلة للتعليم تصميم الإستراتيجية الوطنية للتعليم شاملة مستوياته المتعددة [التعليم الأساسي وقبل الجامعي، والتعليم الجامعي

والعالي] وإقرارها في استفتاء شعبي حقيقي، ثم توثيقها في مجلس الشعب باعتبارها وثيقة وطنية لا يجب أن يمسها تغيير أو تعديل إلا بناء على استفتاء مماثل، بحيث تكون إستراتيجية التعليم بعيدة عن الشطحات والتحيزات الشخصية لوزراء التعليم المتعاقبين.

3. إنشاء الهيئة الوطنية لضمان جودة التعليم والاعتماد لمراقبة مستويات الجودة في عناصر المنظومة الوطنية للتعليم واتخاذ إجراءات منح الاعتماد للمؤسسات والبرامج التي تستوفي الشروط، وكذا سحب الاعتماد حين مخالفة شروطه.
4. إصدار قانون شامل للتعليم – بناء على اقتراح الهيئة الوطنية للتعليم – يترجم مبادئ وأسس وأهداف الإستراتيجية الوطنية للتعليم ويحدد اختصاصات ومسئوليات كل من عناصر المنظومة الوطنية للتعليم، ويقنن الضوابط والمعايير التي تضمنتها وثيقة الإستراتيجية.
5. توحيد وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي في وزارة واحدة تختص بالإشراف على تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للتعليم ومباشرة الوظائف والاختصاصات المنوطة بها في تلك الإستراتيجية. أي تصبح وزارة التعليم (الموحدة) أداة تنفيذية تقوم على تطبيق الإستراتيجية وتفعيل قانون التعليم من دون أن يكون لها تعديل أو تبديل أي منهما. بل يقتصر دورها على اقتراح ما تسفر عنه مشكلات التطبيق من تعديلات ورفعها إلى الهيئة الوطنية للتعليم التي يكون لها فقط حق اتخاذ القرار في شأن التعديلات المقترحة وطرحها في استفتاء شعبي لإقرارها.

16. الإسكندرية [1] 2010

الغاية من المشروع

يهدف مشروع " الإسكندرية 2010" إلى وضع إطار شامل لتحقيق التطوير الحضاري والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لمدينة الإسكندرية، وتصميم البنية المؤسسية اللازمة لإعداد خطط وبرامج التطوير، وإحداث الآليات الضرورية للتنفيذ، وابتكار وسائل حفز وتحريك طوائف المجتمع السكندري جميعها للمشاركة الفاعلة الإيجابية والمنتجة من أجل تحقيق تلك الغاية وضمان استمرارية قوى الدفع من أجل التطوير المستمر والتنمية المستدامة.

الأهداف الإستراتيجية لمشروع " الإسكندرية 2010"

تتبلور الغاية من مشروع " الإسكندرية 2010" في الأهداف الإستراتيجية التالية:

1. وضع تصور متكامل للصورة المستقبلية لمدينة الإسكندرية في العام 2010 أي بعد خمسة أعوام،
2. توضيح الملامح العمرانية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية المميزة لمدينة الإسكندرية في 2010 ،
3. رصد الموارد ومصادر الثروة الطبيعية ومجالات الاستثمار في ميادين الإنتاج و الخدمات التي تتوفر بالإسكندرية وتمثل فرصاً للمستثمرين الوطنيين والأجانب،
4. حصر مناطق التوسع العمراني الممكنة بالإسكندرية الكبرى وتقدير مقوماتها الأساسية وجدواها في تحقيق مشروع" الإسكندرية 2010"،

---

1 عرض هذا الاقتراح على اللواء محمد عبد السلام المحجوب الذي وافق عليه وتبناه بشدة، وتشكلت لجنة من مجموعة مفكرين لدراسته والإعداد لتنفيذه برئاسة المحافظ وعضوية السادة/ فاروق جويدة، طارق حجي، شريف دلاور، د.صبري الشبراوي، د. حسن عباس حلمي، د. شيرين حسن عباس حلمي وم. إسماعيل العادلي فضلاً عن كاتب هذه السطور.

5. حصر المزايا التنافسية لمدينة الإسكندرية والتي يجب توظيفها كعوامل لجــذب الاستثمارات الوطنية والوافدة، وكذلك في تنمية السياحة الداخلية والسياحة الوافدة على اختلاف أنواعها، من سياحة تاريخية، سياحة الترفية، سياحة ثقافية وعلمية[سياحة المؤتمرات]، سياحة علاجية، وسياحة لم شمل عائلات وأقارب الأجانب الذين عاشوا في الإسكندرية منذ سنوات بعيدة وهاجر الكثيرون منهم إلى بلادهم الأصلية كاليونان وايطاليا.

6. رصد العناصر والرموز البارزة في الكيان السكندري كــي تكــون علامــات أساسية ونقاط ارتكاز محورية في مشروع " الإسكندرية 2010" وعلى ســبيل المثال:

6.1. منطقة الساحل الشمالي الغربي كامتداد عمراني وســياحي واقتصــادي لمدينة"الإسكندرية 2010"،

6.2. منطقة العلمين باعتبارها سجل تاريخي يهتم به ملايين البشر في الدول التي خاضت الحرب العالمية الثانية،

6.3. مناطق الصناعات البترولية في المكس وما حولها،

6.4. ميناء الإسكندرية، وكيف يمكن من خلال تطويره وتحديثه بمنطق مختلــف يحاكي ويتفوق على موانئ المنطقة، ويمكن أن يلتحق به منطقة صــناعية وتجارية حرة على نمط منطقة جبل علي في الإمارات العربية المتحدة،

6.5. جامعة الإسكندرية باعتبارها من أقدم جامعات العالم واســتثمار تاريخهــا وتطويرها لتكون مركز جذب لكل المهتمين بدراسات منطقــة البحــر الأبيض المتوسط فضلاً عن كل فروع العلم الحديثة،

6.6. مكتبة الإسكندرية وما تحققه من تفوق في تحويل " الإســكندرية 2010" لتكون العاصمة الثقافية لدول البحر الأبيض المتوسط والشرق الأوســط والمنطقة العربية جميعا،

6.7. منطقة أبي قير وما تثيره في خيالات الأوربيين من ذكريات الموقعة البحرية

الشهيرة بين أسطول نابليون والأسطول الإنجليزي بقيادة نيلسون، فضلاً عما بها من آثار قديمة ومنجزات جديدة متمثلة في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري كصرح تعليمي عربي ودولي.

6.8. المراكز التاريخية للنهضة الفنية في الإسكندرية وما قدمته من فنانين عظام في مختلف المجالات [سيد درويش، بيرم التونسي،..] والكتاب والمفكرين والعلماء السكندريين.

7. **تطوير** مجموعة مشروعات محددة Projects تهدف إلى استثمار وتنمية وتطوير مجال معين من مجالات النهضة السكندرية والتي يمكن أن تشمل ما يلي:

7.1. مشروعات التطوير الاقتصادي، مشروعات صناعية، زراعية، سياحية، خدمات مالية،

7.2. مشروعات التطوير العمراني، مشروعات تطوير المنطقة غرب الطريق بطول الساحل الشمالي الغربي، مناطق برج العرب، مريوط، العامرية، المنتزه، المندره، منطقة بحري (رأس التين وما حولها، استكمال تطوير ترعة المحمودية وتحويلها إلى ممر مائي يستخدم في الأغراض السياحية وتقام على جانبيها متنزهات وأماكن للترفيه.....،

7.3. مشروعات التنسيق الحضاري، حصر القصور القديمة والمباني التاريخية واستعادتها من أي استخدامات وإشغالات وترميمها وصيانتها وتنميتها كمزارات سياحية ومناطق أثرية،

7.4. مشروعات التطوير والتنمية السياحية، منتجعات، متنزهات، حدائق حيوانات، مناطق سفاري مفتوحة، فنادق وموتيلات، برامج لترويج القرى السياحية بالساحل الشمالي الغربي، متاحف مفتوحة في المناطق الأثرية،....،

7.5. مشروعات التطوير العلمي والثقافي، [جامعة حديثة، معاهد تقنية متطورة، كليات المجتمع Community Colleges]، إحياء النشاط الفني من خلال أوبرا الإسكندرية..،

7.6. مشروعات التطوير الإداري، تطوير أجهزة المحافظة وهيئاتها المختلفة، تطوير الهياكل التنظيمية ودعم التوجه نحو اللامركزية، تعميق استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات والتحول نحو الحكومة الإلكترونية، تنمية القيادات الشابة في مختلف وحدات الأجهزة المحلية...،

7.7. مشروعات تهيئة مناخ الأعمال والاستثمار، تطوير منطقة أو مناطق للأعمال في أنحاء مختلفة بالمدينة Central Business Districts[CBD] توفر الأماكن المهيأة تماماً لتكون مقار للشركات والبنوك وغيرها من منظمات الأعمال، وتتوفر بها كل الخدمات اللوجستية ووسائل الاتصالات الحديثة وغيرها، [منطقة سموحة، منطقة وسط البلد، مناطق التجمع البترولي والصناعي في الدخيلة والعامرية و المكس...،

7.8. مشروعات تطوير المرافق الرياضية، [تطوير مدينة رياضية أولمبية لاستضافة المسابقات الدولية والإقليمية، تطوير إمكانيات الرياضة المائية في شواطئ الإسكندرية، تطوير الأندية الرياضية والعمل على استعادة الدور الرائد للإسكندرية في المجالات الرياضية المختلفة]،

7.9. مشروعات تطوير الخدمات العامة، تطوير وسائل المواصلات الفردية [التاكسي] والجماعية [عربات السر فيس]، كهربة خط ترام الرمل، كهربة قطار أبي قير، مد خطوط قطار كهربائي إلى مناطق الدخيلة وبرج العرب، تطوير المستشفيات العامة والوحدات الصحية ومراكز رعاية الأم والطفل وغيرها من مقدمي الخدمات الصحية، تطوير المدارس العامة في مختلف المراحل، تطوير خدمات الاتصالات وشبكات الإنترنت وشبكات الألياف الضوئية.

8. حشد الطاقات السكندرية الراغبة في المشاركة في مشروع " الإسكندرية 2010" وتنسيق أدوارها وتقنينها في إطار مؤسسي واضح ومستمر وذلك بتكوين هيئة خاصة لا تهدف إلى الربح على شكل جمعية أو مؤسسة أهلية

NGO قد يطلق عليها مثلاً " مؤسسة الإسكندرية 2010"[1] [ALEX 2010] ، وتقوم هذه المؤسسة بالأنشطة لإستراتيجية التالية:

8.1. وضع التصميم الإستراتيجي Strategic Design والخطة الرئيسية Master Plan لمشروع " الإسكندرية 2010"،

8.2. اختيار المشروعات المحددة التي تترجم أهداف التصميم الإستراتيجي والخطة الرئيسية،

8.3. اختيار وتكليف الجهات الاستشارية المختلفة بوضع الخطط والبرامج والتصميمات التفصيلية لكل مشروع،

8.4. السعي لتدبير التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات وتجميع المساهمات من طوائف المدينة المختلفة،

8.5. الإشراف على تأسيس الهيئات والأجهزة – على اختلاف أشكالها القانونية – و التي ستقوم على إدارة وتشغيل المشروعات بعد إنجازها، ووضع القواعد والأسس التي تضمن فعاليتها واستمرارها في نطاق أهداف وفلسفة مشروع " الإسكندرية 2010"،

8.6. الإشراف على تنفيذ المشروعات ومتابعتها في مرحلها المختلفة وتقديم الدعم والمساندة لحل ما قد يعترضها من معوقات،

8.7. تطوير وتقنين العلاقات بين الأجهزة المحلية والمركزية وبين " مؤسسة الإسكندرية 2010" واستصدار التشريعات اللازمة لإقرار تلك العلاقات على أسس لا تتناقض وغايات وأهداف المشروع،

8.8. الترويج لمشروع " الإسكندرية 2010" على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والدولية، وتنظيم فعاليات مستمرة على مدى فترة المشروع للتوعية بأهدافه وكسب تعاون المواطنين السكندريين ومشاركتهم فيه،

---

1 Alexandria 2010 Foundation

وكذا للفت أنظار المستثمرين من الخارج للمشروع والفرص الاستثمارية المرتبطة به، ويتم استثمار الآليات التالية في عملية الترويج:

- إنشاء موقع على شبكة الإنترنت تطرح عليه كافة التصميمات والمشروعات للصورة المستقبلية للإسكندرية في 2010 ويكون آلية لجذب انتباه المواطنين والمستثمرين والهيئات الاستشارية التي قد تهتم بالمشاركة في المشروع،
- استثمار قناة التليفزيون المحلية "قناة رقم 5" وإذاعة الإسكندرية المحلية في التوعية بأهداف المشروع وكسب اهتمام المواطنين على اختلاف شرائحهم للمساهمة بالفكر والسلوك الحضاري في تحقيق غايات المشروع،
- إصدار نشرة إخبارية مطبوعة Newsletter تتضمن ملامح المشروع ومحاوره وتوالي إعلام المجتمع السكندري والمصري بتطوراته، وتوضع هذه النشرة على موقع المشروع في الإنترنت كما ترسل بالبريد الإلكتروني للكافة،
- عقد الندوات والمؤتمرات على مختلف المستويات والأصعدة للتعريف بالمشروع وحشد الموارد البشرية والمالية للمساهمة في الدراسات وتنفيذ المشروعات.

مراحل المشروع

يتلخص مشروع " الإسكندرية 2010" في المراحل الثلاثة التالية:

المرحلة الأولى:

1. تكوين مجموعة فكرية Think Tank تتولى توضيح وتفصيل وتعميق فكرة مشروع " الإسكندرية 2010" وتحديد عناصره ومحاوره وتقدير احتمالات النجاح ومواطن الخطر أو التعويق، ثم إعداد مشروع مؤسسة الإسكندرية 2010" ومتابعة إجراءات تكوينها،
2. تكوين "مؤسسة الإسكندرية 2010" وتدبير الإمكانيات اللازمة لتباشر أعمالها،

3. وصف الموقف الحالي لمدينة الإسكندرية وما تحقق فيها من إنجازات وإضـافات وتحسينات، وكذلك ما تعانيه من مشكلات وسلبيات في مختلف مجالات الحياة المجتمعية....،
4. إعداد التصور المستقبلي لما يجب أن تكون عليه الإسكندرية في العـام 2010 وعلى كافة المحاور المقابلة لما تم رصده في الموقف الحالي.....،
5. الترويج لفكرة مشروع " الإسكندرية 2010" وتكوين جبهة شعبية ورسمية عريضة من المؤيدين للمشروع والراغبين في المشاركة كل بما يستطيع.....،
6. الإعلام عن المشروع على المستوى الإقليمي والدولي وشد أنظار المستثمرين إلى الفرص التي يعد بها.

المرحلة الثانية:

1. إعداد الدراسات التفصيلية و مشروعات التطوير وتحديد متطلباتها المالية والتقنية والبشرية والتشريعية والإدارية.......،
2. حشد وتجميع الموارد المالية والبشرية اللازمة للبدء بتنفيذ المشروعات وتوفير متطلباتها.......،
3. تنفيذ المشروعات التي تمت دراستها وتبين جدواها وتوفرت لها الموارد اللازمة......،
4. وضع الأسس والقواعد التنظيمية والإدارية لضبط قيام الشركات والهيئات والمؤسسات التي ستتولى تشغيل المشروعات ورعايتها وضمان المحافظة عليها وتنميتها في إطار غايات وأهداف " الإسكندرية 2010" .

المرحلة الثالثة:

1. تشكيل الشركات والهيئات والمنظمات المختلفة التي ستتولى تشغيل وإدارة المشروعات بعد تمام تنفيذها......،
2. متابعة أداء المشروعات في الواقع الفعلي وتقديم العون والمساندة لضمان جودة الأداء والالتزام بغايات وأهداف مشروع " الإسكندرية 2010"......،
3. الإعداد لمشروع " الإسكندرية 2020".

الإجراءات المطلوبة لتفعيل مشروع " الإسكندرية 2010"

1. تشكيل المجموعة الفكرية من عدد لا يزيد عن عشرة أعضاء من المهتمين والفاعلين في الشأن السكندري ومن مختلف التخصصات العلمية والاهتمامات المهنية،
2. تكوين أمانة فنية للمشروع لتجميع المعلومات والوثائق التي تحتاجها المجموعة الفكرية، والإعداد لاجتماعاتها وتنسيق فعالياتها وتسجيل مناقشاتها ومتابعة تنفيذ التوصيات التي تصدر عنها،
3. دعوة المجموعة لاجتماع عصف ذهني Brain storming لمناقشة الإطار المقترح في هذه الورقة والإضافة عليه بالتعديل والحذف والإضافة للوصول إلى الإطار الذي سيتخذ أساساً لمشروع " الإسكندرية 2010"،
4. حصر الجهات السكندرية التي يمكن أن تشارك في المشروع ورصد مجالات المشاركة وحدودها، وقد تضم هذه الجهات ما يلي:
    - 4.1. أجهزة المحافظة وهيئاتها المختلفة،
    - 4.2. الهيئات العامة والقومية،
    - 4.3. شركات قطاع الأعمال العام،
    - 4.4. شركات القطاع الخاص،
    - 4.5. جامعة الإسكندرية،
    - 4.6. الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا،
    - 4.7. المؤسسات التعليمية العامة والخاصة،
    - 4.8. مكتبة الإسكندرية،
    - 4.9. منظمات رجال الأعمال ،
    - 4.10. الغرفة التجارية،
    - 4.11. النقابات المهنية،
    - 4.12. الجمعيات والمنظمات الأهلية،
    - 4.13. أفراد وعائلات.

5. استطلاع ما يمكن الاستفادة به من المركز القومي للتنسيق الحضاري وإثارة اهتمام القائمين عليه بمشروع " الإسكندرية 2010" وترتيب التعاون والتنسيق معه......،

6. تكليف الأمانة الفنية للمشروع بتجميع كافة الوثائق والدراسات المتاحة في مختلف الهيئات الحكومية والأهلية عن مشروعات تطوير الإسكندرية، وتنظيمها وإعدادها للعرض والتحليل في اجتماعات المجموعة الفكرية[1]،

7. تكليف الأمانة الفنية للمشروع بتجميع كافة المعلومات عن مشاريع مماثلة تمت في بلدان أخرى، وعرضها على المجموعة الفكرية لاستخلاص الدروس المستفادة منها،

8. تكليف الأمانة الفنية برصد كافة المشروعات التنموية والتطويرية التي تمت فعلاً خلال السنوات السابقة وتوصيف حالتها في الواقع الفعلي ومدى اكتمالها أو احتياجها إلى استكمال أو صيانة وتطوير،

9. تنظيم عملية استطلاع آراء مختلف الطوائف والفئات الاجتماعية في الإسكندرية بشأن ما يعيشونه من سلبيات وبيان مقترحاتهم لتطوير الحياة في المدينة والصورة التي يتمنون أن تكون عليها في السنوات القليلة القادمة حتى 2010،

10. مراجعة المشروعات الجاري تنفيذها الآن والمخطط تنفيذها لتحسين وتطوير مرافق الحياة المختلفة في الإسكندرية، ومحاولة تنسيقها في إطار غايات وأهداف مشروع " الإسكندرية 2010"، وإعادة جدولتها أو ترتيب أولوياتها ومدى كل منها أخذاً في الاعتبار توجهات المشروع الجديد.

---

1 يتوفر لدى وزارة التعمير (اللجنة الاستشارية للتعمير) دراسات تفصيلية لتخطيط وتنمية منطقة الساحل الشمالي الغربي حتى الكيلو 100 قام بها المكتب الاستشاري بيسر Pacer برئاسة المرحوم أ.د. حسن إسماعيل، وشارك في بعضها مكتب أ.د. عبد الله عبد العزيز بالإسكندرية.

الملف الثاني

قضايا عربية

1. التقدم في العالم العربي

رؤية إدارية منظومية [1]

مقدمة

يسود العالم المعاصر تيارات فكرية مختلفة وحركات سياسية وتحولات اقتصادية وتصرفات عسكرية مست عدد من البلاد منها العراق وأفغانستان، وتهدد إيران وسوريا، ويطال السعودية نصيب لا بأس به من التهجم والضغط من أجل الانصياع لمطالب وتوجهات القوة الجديدة في العالم المعاصر، قوة الولايات المتحدة الأمريكية. ومصر أيضاً تتعرض لضغوط وممارسات تأخذ في بعض الأحيان شكل النصيحة المغلفة بالتهديد غير المباشر، وتبدو في حالات أخرى أقرب إلى التهديد الصريح بالحديث عن قطع المعونات وتوقيع العقوبات.

وفي جميع الأحوال فإن الدول العربية بشكل خاص والدول الإسلامية والنامية بشكل عام تواجه اختباراً مصيرياً ينشأ من ضرورة تعاملها مع متغيرات وقوى العصر الجديد من ناحية، ورغبتها في المحافظة على قيمها وخصوصيات حضارتها الذاتية من ناحية أخرى [أو على الأقل هكذا يبرر القادة والحكام موقفهم الرافض أو المعارض لدعاوى التغيير والتطوير أو التباطؤ في قبولها والتفاعل مع أصحابها في بعض البلدان العربية والإسلامية]. وفي الجانب الآخر، فإن قدراً مهماً من إشكاليات العالم العربي لا يمكن نسبته إلى قوى ومتغيرات خارجية، بل إن الأوضاع الداخلية وأنماط السلوك العام وتوزيع القوى والمصالح داخل كثير من الدول العربية هي في ذاتها مصادر للخطر والتأثير السالب على مسيرة تلك الدول وفرصها في التقدم والمشاركة الفاعلة في حركة المجتمع العالمي المعاصر.

---

1 أعدت هذه الورقة لمؤتمر " إدارة التقدم" الذي نظمته الجمعية العربية للإدارة بالقاهرة في الفترة 10-12 مارس 2004.

ويتعقد الموقف في معظم تلك الدول نتيجة تفرق الكلمة داخلياً وافتقاد "المشروع الوطني" الذي يجمع أطراف الأمة على كلمة سواء، بل يسود الاختلاف بين طبقة أصحاب السلطة من الحكام ومن يتفقون معهم في أسلوب الحكم السائد وتوجهاته من جانب، وبين جماعات أخرى في المجتمع تتفاوت في عدد من يشايعونها ومدى تأثيرها السياسي والاجتماعي التي ترى ضرورة التغيير والخروج من دائرة نفوذ الحكام الحاليين والانتقال إلى نظم يرونها أفضل في الحكم وإدارة المجتمع.

وقد تصاعدت في السنوات الأخيرة في أعقاب أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001 دعوة الولايات المتحدة الأمريكية للحرب ضد ما أطلقت عليه "الإرهاب" وتمكنت بفضل تلك الدعوة من السيطرة على أفغانستان والعراق ساعية ليس فقط إلى القضاء على مصادر الإرهاب التي تدعيها، بل انطلقت في محاولة شاملة لتغيير هوية هذين البلدين وإعادة رسم خريطتهما السياسية والاجتماعية والثقافية – واحتمال الخريطة الجغرافية أيضاً – بما يتفق وأهدافها وغاياتها وبما يترجم مصالحها الذاتية ضاربة بعرض الحائط كافة الاحتجاجات والانتقادات الموجهة إليها ليس فقط من أصحاب هاتين الدولتين، بل وأيضا من حلفائها في أوروبا واليابان والمجتمع الدولي كله ممثلاً في هيئة الأمم المتحدة.

ثم تبلورت في الأسابيع القليلة الماضية مبادرات أمريكية وأخرى أوروبية تدعو دول العالم العربي لتطوير نفسها وإصلاح هياكلها السياسية والاجتماعية ونظمها وقيمها الثقافية، حتى طالت بعض تلك المبادرات نظم التعليم والخطاب الإعلامي والخطاب الديني لتلك الدول. وتزداد الضغوط يوماً بعد يوم على مجموعة الدول العربية وتطرح أمريكا مؤخراً رؤيتها للشرق الأوسط الكبير الذي تريد صياغته وفق توجهاتها وبما يحقق أهدافها السياسية والاقتصادية وغرضها في الهيمنة على العالم والتفرد بالتحكم في موارده ومقدراته، وإن غلّفت كل هذا بحديث عن الديمقراطية وأهمية تعليمها لدول وشعوب المنطقة .

وفي المقابل نرى العالم العربي منقسم على بعضه تسود دوله الاختلافـــات في معظم شئون التعامل مع العالم الخارجي، وتتباين مواقف الحكومـــات في أســـاليب تعاملها مع شعوبها حيث نرى بعضها يساير الموجة المطالبة بالتغيير ويقدم جرعـــات متباعدة من عمليات إصلاح جزئية لا تصل إلى عمق الهيكل السياسي والاجتماعي في شكل تغيير حقيقي، كما لا تكفي حتى لتسكين الطلب المتزايـــد مـــن أجـــل الإصلاح والتطوير. ونرى بعض الدول العربية الأخرى تصر قياداتها على تغافـــل حقائق العصر ومحاولة الإفلات من ضغط شعوبها من أجل التغيير بإلصـــاق التـــهم وإسناد المشكلات التي تعاني منها شعوبها إلى القوى الخارجية الطامعة في خـــيرات البلاد والمتسترة تحت عباءة العولمة لتشكل الاستعمار الجديد. وبرغم مـــا في هـــذا الإدعاء الأخير من بعض الحق، إلا أن إكمال الصورة يقتضي أيضاً تحميـــل هـــذه القيادات الحاكمة الجانب الأكبر من وزر ما تعانيه شعوبهم من تخلـــف اقتصـــادي وتراجع قيمي و حرمان من الحريات الأساسية التي خلق الله الناس عليها وجعلـــها من حقوقهم الحيوية [متى استعبدتم الناس وقد خلقهم الله أحرارا؟].

المعطيات الأساسية

إن التعامل الموضوعي مع قضايا التقدم في العالم العربي ينبغي أن ينطلـــق في ضوء رؤية واضحة للمعطيات الأساسية التي تشكل الواقع العربي وتبين علاقاتـــه بالعالم المعاصر، كما تحدد الفرص التي يمكنه استثمارها لتحقيق التقدم والمهـــددات والمخاطر التي تهدد حاضره ومستقبله. ونرصد فيما يلي تلك المعطيات الأساسية في تصورنا:

1. سرعة التغير والتحول التقني والاقتصـــادي في دول العـــالم المتقـــدم وتطـــور مستويات متعالية من الرفاهية الاقتصادية لشرائح متزايدة من الناس في تلـــك البلاد الذين تصل معلومات عن أنماط سلوكهم وطرائقهم في الحياة إلى مواطنينا في البلاد العربية ويرونها نماذج يتطلعون إلى محاكاتها.
2. تزايد المد الديمقراطي في كثير من دول العالم الثالث، وتصاعد الفرص المتاحـــة

لمواطني تلك الدول للمشاركة في الحياة السياسية القائمة على التعددية الحزبية وصناديق الانتخابات الزجاجية، مما يمثل حلماً يتوق إليه الكثيرون في العالم العربي.

3. تزايد المهددات الناشئة عن حركة العولمة واشتداد قوة الشركات متعدية الأممية Transnational Corporations وخطورة تأثيرها في القرار السياسي للدول الأكثر تقدماً ووضوح أهدافها في السيطرة على مصادر الثروة في بلادنا والتماس أشكال متباينة للتدخل في شئوننا ولتوجيه أوضاعنا الداخلية بما يتوافق ومخططاتها.

4. استمرار الخطر الإسرائيلي ليس فقط على دول الجوار، ولكن أيضاً لكل العالم العربي متعاوناً في ذلك مع الإدارات الأمريكية المختلفة، ومؤثراً بشكل مباشر وغير مباشر في القرار الأوروبي وعاملاً على تحجيم التوجهات الأوروبية المتعاطفة مع الموقف العربي وتحييدها بما يقلل من تأثيرها الفعلي في تغيير واقع الصراع العربي الإسرائيلي في اتجاه الحق العربي.

5. معاناة معظم الدول العربية – حتى الغنية منها ذات الموارد النفطية الهائلة – من مشكلات وأوجاع داخلية تعود في معظمها إلى تباعد نظم الحكم والإدارة فيها عن النمط الديمقراطي بمسافات تختلف من دولة لأخرى.

6. معاناة معظم الدول العربية – إن لم تكن كلها وبدرجات مختلفة – من مشكلات اقتصادية ليس أقلها تباطؤ معدلات نمو الناتج المحلي وسوء توزيع الدخل واشتداد حدة البطالة وتضاؤل الفرص أمام الشباب، إذ لم تحقق جهود التنمية والإصلاح الاقتصادي خلال العقود الأخيرة نتائج ترتفع إلى مستوى التطلعات لرفع مستويات المعيشة وإنجاز نقلة ملحوظة في القدرات الإنتاجية و العدالة الاقتصادية والاجتماعية في كثير من الدول العربية.

7. اتساع الفجوة بين أهداف وتطلعات الفئات العظمى من مواطني الدول العربية

في إقامة مجتمعات تقوم على الديمقراطية والمشاركة السياسية وانفتاح السبل أمام المواطنين بلا تمييز، وبين ما يتحقق على أرض الواقع من محاولات للإصلاح الجزئي أو العلاجات المتباعدة لبعض مشكلات الواقع السياسي الاجتماعي والتي تفتقد الترابط في منظومة فكرية وتوجه سياسي متكامل ومعلن. إذ يعاني الواقع العربي – مع بدايات الألفية الثالثة وكل ما جرى ويجري من تحولات– من فجوة هائلة بين توجهات الإصلاح وإدارة العمل الوطني وبين الأهداف والتطلعات الوطنية من جانب، و التطورات الحاصلة في دول أخرى مشابهة من جانب آخر.

8. انفكاك السلوك العام في معظم بلدان العالم العربي وشيوع ظواهر اقتصادية واجتماعية وثقافية غير محابية للتقدم والتنمية.
9. افتقاد كثير من الدول العربية لإطار إستراتيجي متكامل يحدد توجهات التنمية والتطوير السياسي والمجتمعي وأولوياتها ومعايير تقويم نتائجها.

قضايا العالم العربي الإستراتيجية

تتفاعل مجموعة من القضايا الإستراتيجية التي تشغل المجتمعات العربية وتستدعي إليها هجمة خارجية تطالبها بتطوير أوضاعها وإصلاح هياكلها تمشياً مع الأنماط السائدة في الدول ذات التأثير والقوة في العالم المعاصر. وتتركز تلك القضايا فيما يلي:

1. قضية المطالبة بتطوير نظم الحكم وضرورة الانفتاح الديمقراطي وإتاحة فرص المشاركة في العمل السياسي للمواطنين بلا قيود ولا تمييز.
2. قضية استمرار وتعدد القوانين والممارسات المقيدة للحريات، وخضوع معظم أبناء العالم العربي لدرجات مختلفة من قوانين الطوارئ وأشكال تقترب من الأحكام العرفية والمحاكم العسكرية.
3. قضية الدعوة إلى تحرير وإطلاق حركة منظمات المجتمع المدني وتخليص

مؤسساته من القيود الإدارية والتدخلات الأمنية التي تعرقل نشاطها، بل قد تمنعه في الأساس.

4. قضية تقييد فرص التعبير عن الرأي والسيطرة الحكومية على منافذ ووسائل الإعلام، واعتبار الآراء المخالفة لسياسات الحكم وتوجهاته بمثابة بطلان كامل وخروج على الخط الوطني قد يصل إلى حد تجريم أصحابه واتهامهم بالخيانة والعمالة للأجنبي.

5. قضية التردد في تحديد الهوية الاقتصادية الأساسية في كثير من البلاد العربية، وعدم مواجهة ضرورة الاختيار الإستراتيجي لأنماط وآليات إدارة الاقتصاد الوطني وفق إستراتيجية شاملة.

6. قضية مراجعة دور الدولة في مختلف المجالات وضرورة تطويره بما يسمح لمنظمات المجتمع المدني ومؤسسات القطاع الخاص والتجمعات الأهلية من المشاركة الفاعلة في دفع وتعجيل التنمية المجتمعية وتحمل مسئولياتها.

7. قضية تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات الصادقة حول التصرفات السياسية والاقتصادية ذات العلاقة بمصالح الجماهير، وتأمين المعايير و الآليات المناهضة للفساد في مختلف مجالات العمل المجتمعي.

8. قضية التفكك المجتمعي وشيوع أنماط ثقافية وافدة لا تنسجم مع قيم المجتمع العربي الأصيلة، وفي ذات الوقت هامشية الارتباط العام بالقيم والأصول الفكرية للأمة العربية والإسلامية.

9. قضية إهدار الطاقات والموارد المجتمعية وتبديد الوقت لفئات كثيرة من أطراف المجتمع العربي في أنشطة طفيلية لا تضيف كثيراً إلى الثروة الوطنية في مظاهرها الاقتصادية أو الفكرية.

10. قضية افتقاد الإبداع والابتكار وانحسار الريادة الثقافية والإنجاز العلمي ، وغلبة الميل إلى التقليد والإتباع بديلاً عن الاختراع والتميز في مختلف ضروب النشاط الإنساني الاقتصادية والثقافية والعلمية والرياضية والفنية.

11. قضية التباعد الظاهر بين هياكل و أساليب ومستويات الأداء في أجهزة الإدارة

العامة المركزية و المحلية وكثير من مؤسسات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وبين تقنيات الإدارة المعاصرة ونماذجها المتطورة باستمرار.

12. قضية انحسار وتواضع دور العلم والبحث العلمي في إدارة وتسيير المجتمعات العربية، والتباعد الواضح بين منطق العلم الموضوعي وبين آليات ومعايير اتخاذ القرارات في كثير من دوائر الحكم والإدارة في العالم العربي.

13. قضية ضآلة التأثير العربي في مجريات الشئون العالمية وتوجهات العلاقات الدولية حتى في الأمور الأكثر ارتباطاً بالشأن العربي، وتضخم الإحساس بالهوان وضعف التأثير العربي في قضايا مصيرية للأمة العربية انتقل القرار فيها للقوى الخارجية والمعادية للعرب بدرجة أو أخرى.

تلك القضايا تعبر بدرجة واضحة عن الواقع العربي الذي وصفه السيد/عمرو موسى الأمين العام لجامعة الدول العربية في تصريح له منذ أيام بأنه " الأسوأ في التاريخ العربي الحديث".[1]

إشكالية التقدم في العالم العربي

تثير آمال التقدم في العالم العربي مجموعة من الأسئلة المحورية ينبغي الإجابة عنها للمساعدة في الخروج من هذا التيه الذي يعيشه العالم العربي والإسلامي، وتعاني منه شعوب العالم النامي جميعها بدرجات متفاوتة:

1. كيف تتبدل أحوالنا مما نحن فيه إلى الأحسن والأفضل؟
2. كيف نحقق قول الحق تبارك وتعالى" إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"؟ [الرعد، 11].
3. كيف يكون التحول نحو الأحسن تحولاً ناضجاً سلمياً حضارياً يتفق مع القيم

---

1 في تصريح للسيد/ عمرو موسى للصحفيين عقب انتهاء اجتماعات وزراء الخارجية العرب على هامش مناقشة وبحث مبادرات إصلاح الواقع العربي تمهيداً لعرضها على القمة العربية المخطط انعقادها في تونس أواخر شهر مارس 2004.

الإسلامية الرفيعة التي يحض القرآن الكريم عليها" ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن، إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين"[النحل، 125].

4. من يتحمل مسئولية قيادة التحول، وما هي معايير و أساليب اختيار القادة، وأسس ووسائل محاسبتهم ومساءلتهم عن نتائج قيادتهم؟

5. كيف تشارك الأغلبية من أبناء البلد الواحد في حركة التحول بحيث يتحولون هم أيضاً من أغلبية صامتة غير مؤثرة إلى قوة إيجابية تدفع حركة التحول وتدافع عن منجزاتها ؟

6. كيف يتم التخطيط والإعداد لحركة التحول المجتمعي الشاملة بحيث تتحقق أهداف التحول مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة وتقدير فرص النجاح ومصادر الخطر واحتمالات الفشل؟

7. كيف يتم اختيار مجالات التحول وأولوياته بحيث تأتي النتائج مؤثرة ومساعدة على تعظيم فرص النجاح في إتمام التحول بكفاءة و فعالية ؟

8. كيف تعاد صياغة هيكل المجتمع وعناصره الاجتماعية والثقافية والاقتصادية لتصبح أكثر قبولاً ومحاباة لفكر التحول ومعطياته، ومن ثم تكون فرص صيانة ما يتحقق من منجزات والمحافظة عليها – فضلاً عن تدعيمها – أكبر ما يمكن؟

9. كيف يتم تحقيق التحول بالاندماج في عالم اليوم والتفاعل الإيجابي مع مقومات التقدم و آلياته في المجتمعات الأخرى، والتحوط ضد ما لا يفيد في تلك المجتمعات؟

10. كيف تتحقق عدالة توزيع عوائد التحول نحو الأحسن، وتجنب تكرار مشكلات تاريخية حين تستحوذ فئة قليلة على النصيب الأكبر مما يتحقق عن التحول من فوائد، ويصير الارتداد إلى مواقف ليست أحسن كثيراً مما تم التحول عنه؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة تتطلب وضوحاً فكرياً يحصر العناصر ذات التأثير في صنع التحول، ويرتب علاقاتها فيما بينها، ويؤسس منهجاً يسترشد به

القائمون على إدارة حركة التحول . من هنا نقدم في هذه الورقة محاولة للاقتراب من فكرة التقدم Progress باعتبارها عملية تحول Transformation مجتمعي شامل تخضع لمنطق الإدارة Management وتتعامل مع عناصر ومتغيرات المناخ المحيط، وتستجيب في كل وقت لتوقعات ورغبات أصحاب المصلحة في التقدم Stakeholders.

مبادئ أساسية لتطوير الواقع العربي وتحقيق التقدم

إن التحديث الشامل والتقدم هو المخرج من المأزق العربي الحالي وهو السبيل إلى مستقبل أفضل! ولكن كيف يتحقق هذا التحديث الشامل أو التقدم المنشود؟ هناك مبادئ أساسية لا بد من احترامها والأخذ بها حتى تتهيأ الفرص الأفضل لتحقيق التقدم المنشود:

1. أهمية الاعتراف بأننا جميعاً حكاماً ومحكومين مشاركون في إنتاج وتضخيم المشكلات التي تعاني منها مجتمعاتنا.
2. أهمية الاقتناع بأننا جميعاً مسئولون عن حل تلك المشكلات ومنع تكرارها أو نشأة مشكلات أخرى غير قائمة الآن.
3. ضرورة الإيمان بأن المشكلات التي تراكمت عبر سنوات طوال يمكن علاجها والتخلص منها في بضع سنوات قليلة، وأن نتائج الحل يمكن أن تظهر في فترة وجيزة، إذا تم الاستناد إلى العلم والتفكير العلمي، وإذا توفر مناخ من الحرية والديمقراطية يسمح بالمشاركة الفعالة والمسئولة من جانب كل المواطنين.
4. الاعتراف بأن التفكير غير التقليدي هو أساس الحل من دون التقيد بأفكار وتوجهات تنتمي إلى مراحل سابقة قد لا تستقيم مع معطيات العصر الحاضر، ولا تنسجم مع الآمال المستقبلية المنشودة.
5. الاستخدام الذكي والاستثمار الفعال للتقنية العالية والمتطورة لتحقيق نقلة موضوعية وسريعة في مستويات الحياة ومعدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية تترابط مع التطور السياسي والديمقراطي لتثبيت الإنجازات وتأكيد استمرارها.

مفهوم التقدم

تثير كلمة " التقدم" انطباعات مختلفة لدى السامعين بحسب اختلاف رؤاهم وخلفياقم العلمية والفكرية ومواقعهم الاجتماعية والاقتصادية وتوجهاقم المهنية والثقافية وغير ذلك من الاختلافات الفردية بين أبناء الوطن الواحد بل والجماعة البشرية الأصغر كالأسرة مثلاً.

ومع الاختلاف الشائع في المقصود بتعبير " التقدم"، يصبح الاتفاق على معنى يحقق غرض الجماعة الإنسانية في وقت معين ومكان محدد أمراً مطلوباً وضرورياً. ومن ثم نطرح تصورنا للتقدم باعتباره عملية الانتقال والتحول من حال إلى حال أفضل منه باتفاق أصحاب المصلحة جميعهم أو أغلبهم. ويشمل مفهومنا عن التقدم الأبعاد التالية:

1. إحداث نقلة نوعية في البناء المجتمعي وعناصر الحياة وأدواقا ومستوياقا المتناسبة مع احتياجات الجيل الحالي والأجيال القادمة.
2. مواكبة حركة الإبداع العلمي والتقني وما تحققه للمجتمعات المتقدمة من مستويات معيشية وأوضاع اجتماعية وثقافية متطورة.
3. قبول التحدي الحضاري لتأكيد المحافظة وبكل الإصرار على القيم العربية القائمة على العقيدة الإسلامية السمحة والتراث الحضاري للعالم العربي بعنصريه المتكاملين من مسلمين ومسيحيين والذي يحقق المزاوجة الصحيحة بين الأصالة والمعاصرة.
4. إعادة تصميم البناء المجتمعي تستهدف تكريس المؤسسات الوطنية وتعميق الممارسة الديمقراطية الواعية ليشارك المواطنون من خلالها في إعادة صياغة المجتمع ورفع مستويات حياقم وضمان مستقبل أفضل لأولادهم، وتحقيق تكافؤ الفرص والعدالة في توزيع الدخل بين المواطنين.

محاور التقدم

يتضمن مفهومنا عن التقدم أنه عملية تغيير شاملة تمس كافة محاور الحركة المجتمعية في الواقع العربي بدرجات متناسبة ومتناغمة حتى تتكامل جهود التقدم في

منظومة متوازنة تسمح بتحقق آثاره الإيجابية وتتجنب مواطن الزلل والتناقض فيه والتي قد تقوض تلك الجهود. وبذلك تشمل عملية التقدم المحاور التالية:

1. تغيير وتطوير الفكر والتوجهات.
2. تغيير وتطوير البشر والقيادات.
3. تغيير وتطوير الأهداف والغايات.
4. تغيير وتطوير الهياكل و التنظيمات.
5. تغيير وتطوير الوسائل والتقنيات.
6. تغيير وتطوير المعايير وقواعد الاحتكام.

مجالات التقدم

ينبغي أن تصل عملية التقدم إلى مجالات الحياة المجتمعية جميعها في العالم العربي بما يضمن تحديثها وتطويرها، وتشمل تلك العناصر ما يلي:

1. الهياكل والنظم و الآليات السياسية ونظم الانتخابات و آليات تعميق المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات، وقواعد تهيئة البنية السياسية في المجتمع وفق أصول ومبادئ التعددية.
2. مؤسسات الإدارة العامة وأجهزة الحكم المركزية والمحلية، و أساليب الاختيار الديمقراطي للقيادات على كافة المستويات.
3. الهياكل والمؤسسات والنظم والتقنيات الاقتصادية والإنتاجية في الزراعة، الصناعة، السياحة، الخدمات المالية ، خدمات النقل، التجارة ونظم التداول وغيرها من أنشطة الإنتاج السلعي والخدمات.
4. الهياكل والنظم والآليات في المؤسسات العلمية والتعليمية ومراكز التدريب ومنهجيات إعداد وتطوير وتنمية الموارد البشرية، منظمات البحث العلمي والتطوير التقني ومؤسسات التنمية الثقافية.
5. الهياكل والنظم التشريعية والقوانين واللوائح المنظمة لأمور الحياة والمجتمع.
6. الحيز العمراني وخطط وبرامج تنمية المعمور من الأرض في البلاد العربية.

7. أنماط ومستويات التوزيع السكاني في المجتمعات العربية، وتحقيق التوازن السكاني في المجتمع.
8. نظم وعلاقات العمل، وقواعد إدارة العلاقات وتأكيد الحقوق المتوازنة لأصحاب العمل والعاملين والمجتمع بأسره.
9. أنظمة العلاج والخدمات الصحية والرعاية الطبية، ومنظومة التأمين الاجتماعي والتأمين الصحي ومدى شمولها كافة طوائف المواطنين وفق نظم تتوافق وقدراتهم الاقتصادية ومواقعهم لاجتماعية.
10. البيئة الطبيعية والمادية ومدى المحافظة عليها من أشكال التلوث والإهدار في الموارد خاصة الأرض الزراعية، و نظم وآليات المحافظة على مصادر الثروة الطبيعية.
11. المرافق العامة وموارد الطاقة ونظم المحافظة عليها وتنظيم الاستفادة منها مع المحافظة على حقوق الأجيال القادمة فيها.
12. الثقافة وأنماط الحياة الفنية والأدبية ومناهج الارتقاء بالذوق العام في كافة المجالات.
13. بنية المعلومات والاتصالات وإمكانيات التحول إلى المجتمع الرقمي.

إدارة التقدم

إن إحداث التقدم وفق المفاهيم السابقة يتطلب بذل الجهود في التخطيط والإعداد وتهيئة الظروف الملائمة، فضلاً عن التنفيذ الواعي لبرامج التحديث والتطوير، ومتابعة وتقويم الإنجازات. وبذلك يصبح الحديث عن " إدارة التقدم" أمراً ضرورياً، إذ لا يتصور أن تتحقق أهداف التقدم بالتمني أو بمجرد رفع الشعارات، كما لا يتصور تحقق التقدم بجهود ومشاركات طوائف المجتمع المختلفة من دون التأكيد على توجيهها في اتجاهات معلومة ومتوافقة مع متطلبات التقدم في كل المجالات.

ومن المتصور أن تشترك الدولة ممثلة في أجهزتها المتخصصة مع منظمات المجتمع المسئولة في تخطيط وبرمجة التقدم وفق رؤية شاملة تكون محل الاتفاق

المجتمعي، وتتحدد في ضوءها الأدوار والمسئوليات في عملية التقدم باعتبارها عملية مستمرة تحاكي فكر ومنهج الإدارة الإستراتيجية، ومن ثم تتضمن العمليات التالية:

1. التحليل الاستراتيجي للظروف المحلية والإقليمية والعالمية واستقراء الفرص والمهددات القائمة والمحتملة، ورصد وتقويم الموارد والطاقات والإمكانيات الوطنية المتاحة، وتحديد مواطن القوة والضعف في البناء الوطني.
2. صياغة الرؤية الإستراتيجية لمستقبل الوطن.
3. تحديد الأهداف والإنجازات الإستراتيجية على المستوى الوطني والقطاعي والفردي.
4. رسم البرامج وصياغة السياسات المحققة لأهداف التقدم.
5. تدبير الموارد والإمكانيات لتنفيذ خطط وبرامج التحديث والتطوير وصولاً لأهداف التقدم.
6. توجيه التنفيذ الإيجابي لخطط وبرامج التقدم، ومتابعته وتقويم آثاره، والتدخل لتعديل مسارات التنفيذ لتأكيد تحقيق الغايات المستهدفة.

مستويات إدارة التقدم

تتفاعل وتتكامل جهود كافة أطراف المجتمع في جهد منظم من أجل إحداث التقدم وفق مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة القائمة على التحليل الإستراتيجي والتخطيط العلمي للموارد والإمكانيات وتحديد الأهداف والغايات ووسائل ومعايير قياس النتائج وتقويم العائد. وتشترك الطوائف التالية في عمليات إدارة التقدم:

1. الدولة [الحكومة المركزية والمحليات] .
2. منظمات الأعمال العامة والخاصة والجمعيات والهيئات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والأحزاب السياسية والتشكيلات النقابية.
3. المواطنون.

دور الدولة في إدارة التقدم

1. صياغة صورة الوطن المستقبلية التي تتفق مع معايير التقدم ومستوياته التي تحققت في دول العالم الأكثر تقدماً، والمعبرة عن قيم المجتمع العربي وتقاليده وأصوله المحابية للتطور والتحديث.
2. بناء إستراتيجية متكاملة للتقدم بمشاركة جادة من مختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع تتحدد فيها مسئوليات كل طرف ومعايير تقويم مساهماته وإنجازاته في تحديث الوطن.
3. التطوير الإداري الشامل لهياكل المنظمات الحكومية والعامة المشاركة في برامج التحديث واستكمال قدراتها التقنية وتنمية كوادرها البشرية.
4. بناء وتفعيل نظام للتخطيط الاستراتيجي، وصياغة مجموعة الخطط الإستراتيجية والبرامج التنفيذية المتوافقة مع الرؤية المستقبلية للوطن والأهداف الإستراتيجية المحددة.
5. بناء وتفعيل نظام شامل للمتابعة وتقويم الأداء والإنجازات على المستوى الوطني و المستويين القطاعي والفردي.
6. بناء وتفعيل آليات لتنمية وحفز مشاركة المواطنين والتنظيمات الأهلية وغير الحكومية في تنفيذ مشروعات التحديث وتقويم الإنجازات واقتراح مجالات التطوير.
7. إعطاء المثل والقدوة في الالتزام بالقواعد والحرص على المال العام والتقيد بالشفافية الكاملة في كل القرارات والتوجهات.
8. تفعيل عمليات الترابط والتشابك بين منظمات الدولة ومؤسساتها، وإطلاق الحرية الإدارية للمؤسسات العامة في مختلف قطاعات العمل الوطني، والمحاسبة على النتائج.
9. تحديد معايير وآليات لمتابعة مشروعات التحديث وللتدخل بالمساندة أو التقويم في حال تعثر البعض منها أو استخدام شعار التحديث في غير أغراضه.
10. تشجيع وتقدير التجارب الناجحة والإنجازات الحقيقية على طريق التحديث.

دور منظمات المجتمع المدني في إدارة التقدم

1. إعادة ترتيب أوضاعها وتطوير هياكلها وتدعيم إمكانياتها للعمل في خدمة برامج التقدم.
2. السعي إلى استيفاء الشروط والمعايير المقبولة دولياً للوصول إلى مراتب التميز في الأداء.
3. بناء إستراتيجية واضحة تعمل من خلالها لمساندة أهداف التحديث الشامل في نفس الوقت الذي تحقق فيها أهدافها الذاتية.
4. الالتزام بالتحديث والتطوير واستثمار التقنيات المتجددة في مباشرة أنشطتها.
5. السعي إلى التكامل والتكاتف مع غيرها من المنظمات من أجل حشد الجهود والموارد وتجنب التكرار والتضارب في الأنشطة وتحقيق إنجازات يصعب تحقيقها بالعمل المنفرد لمنظمات منعزلة.

دور المواطن في إدارة التقدم

1. الالتزام بالواجبات المفروضة على المواطن والتمسك بحقوقه المشروعة.
2. الحرص على الحق العام والمحافظة على الممتلكات العامة وعناصر الثروة الوطنية.
3. المشاركة في تنفيذ مهام التحديث في موقع عمله وعلى مستوى الحياة الشخصية وفي النطاق الأسري والعلاقات المجتمعية المباشرة.
4. المشاركة في الاختيار وإبداء الرأي والإدلاء بصوته في كافة عمليات الانتخابات والاستفتاء الجماهيري.

محاذير على طريق التقدم

تدل تجارب الدول والشعوب أن هناك محاذير ينبغي على العالم العربي الالتفات إليها وأخذها في الاعتبار حين إدارة عمليات التقدم تأميناً لها من الانزلاق في متاهات تصرفها عن أهدافها. كذلك يؤكد أهمية تلك المحاذير ما نشهده من تصاعد نغمات الهجوم على العالم العربي من جانب القوى الغربية في أمريكا وأوروبا

والتي تجتهد في إعداد وإطلاق مبادراتها الرامية إلى صبغ جهد إدارة التقدم العـــربي بألوان تناسب توجهاتها وأهدافها. ومن أهم تلك المحاذير ما يلي:

1. التعامل مع قضية التقدم باعتبارها رد فعل للضغوط الأمريكية والأوروبية، ومن ثم التعامل مع توجهات التقدم العربي وكأنها مناورة سياسية يقصد بها إجهاض المبادرات الغربية ليس أكثر.
2. اعتبار مطلب التقدم فورة وقتية تنادي بها جماعات ناشـــز في المجتمـــع يمكـــن التغاضي عنها أو إلهاءها بقليل من الإصلاحات الجزئية التي لا تسحب الشيء الكثير من أصحاب السلطة والمنتفعين بالأوضاع الحالية.
3. اعتبار التقدم نوعاً من الترقيع والتـــرميم في الأبنيـــة والهياكـــل السياســـية والاجتماعية والاقتصادية القائمة، وتجنب الحل الشامل لمشكلات المجتمع العربي والتغيير الجذري لواقعه وهياكله وعملياته.
4. اعتبار التقدم نوعاً من إعادة صياغة المستقبل على نفس النسق القـــائم حاليـــاً ولصالح ذات الطوائف المستفيدة من الوضع القائم، وبذلك يتم تجاهل رغبات ومصالح طوائف أخرى مهمة في المجتمع يمكنها أن تمارس من الضغوط والتأثير ما يؤدي إلى إفشال مخططات التقدم تلك.
5. اعتبار التقدم حالة وقتية يتم الالتجاء إليها تحت ضغط أزمة أو أزمات معينـــة، وينصرف المسئولون عنها مع إحساس الناس بانفراج تلك الأزمات.
6. الانطلاق في تخطيط التقدم متأثرين بالتاريخ والأمجاد الماضـــية والانحصـــار في مفهوم للتقدم يحاول استعادة الماضي وإحياء نظم وهياكل ومعايير انقضى وقتها ولم تعد صالحة للتطبيق في الوقت الراهن.
7. الانطلاق في تخطيط التقدم من أحلام ورؤى مستقبلية غير محددة ولا واضحة، والتجاوز عن التحديد الدقيق للأهداف والمصاعب المتوقعة واحتمالات كـــل منها.
8. الانطلاق في تخطيط التقدم من دون الدراسة الكافية لاستيعاب الواقع العـــربي ومشكلاته وإمكانياته، ورصد وتحليل القوى الفاعلة في المشهد العربي وعلاقاته بالعالم الخارجي وإمكانياته في التأثير والحركة الذاتية.

نحو نموذج عربي لإدارة التقدم

نطرح فيما يلي إطاراً عاماً لنموذج عربي لإدارة التقدم يقوم على تفعيل منهجيات الإدارة الحديثة وتقنياتها المعاصرة ومنها الإدارة الإستراتيجية، إدارة الأداء، إدارة المعرفة وإدارة التميز:

يقوم نموذج " **إدارة التقدم**" المقترح على العناصر التالية:

1. تقوم الدول والمجتمعات الإنسانية من أجل تحقيق **غايات وأهداف**، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء دولة تتحقق فيها " إدارة التقدم " ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط في الدولة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.
2. تعمل الدول في إطار **مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي** متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها Value systems. وتستمد الدول مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين الدولة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها " إدارة التقدم".
3. تلعب **القيادة الإدارية** دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات الدولة وتحقيق ترابطها وتفاعلها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات " إدارة التقدم".
4. تتبلور مسئوليات " إدارة التقدم" في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالدولة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق

بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "**الإدارة الإستراتيجية**" Strategic Management التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء الدولة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق " إدارة التقدم".

5. يتحقق للدولة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات Processes مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها. ويحقق تطبيق منهجية " **إدارة العمليات**" Process Management تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تكرس التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة.
6. تتحقق "إدارة التقدم" بفعل تكريس **الترابط والتشابك** في عمليات الدولة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.
7. ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها الدولة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالدولة من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في الدولة. إن " إدارة التقدم" تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي المستفيدين سواء كانوا من المواطنين أو من غيرهم ممن يتعاملون مع الدولة ومنظماتها المختلفة، وبذلك تصبح **الجودة الشاملة** Total Quality سمة رئيسية في إدارة الدولة.
8. تعتمد "إدارة التقدم" على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل الدولة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات

والتنبؤ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل **نظم المعلومات الإدارية الشاملة** أساساً مهماً في تنمية فرص التقدم .

9. تتخذ الدولة قراراتها واختياراتها في ضوء معطيات ظروفها وأوضاعها الذاتية، ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الدول دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على مدى التقدم المتحقق ومستويات الإنتاجية وكفاءة الأداء بالقياس إلى **المعايير المحددة** في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء و الفعالية بها مع غيرها من الدول المتفوقة والمتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً Best Practices من خلال إتباع منهجية **القياس المرجعي** Benchmarking .

10. على العكس من الإدارة التقليدية، فإن " إدارة التقدم" تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو المعوقات. لذلك تهتم الإدارة المعنية بتصميم وتفعيل عمليات **التطوير المستمر** Continuous Improvement باعتبارها من المقومات الرئيسية في برامج "إدارة التقدم"، إذ يتيح للدولة أن تكون دائما في موقف أفضل من غيرها ، وأن يكون لها السبق في تطوير هياكلها وسياساتها ونظم العمل بها بما يكفل لها التفوق في تحقيق مستويات متعالية من النمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية.

11. إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف الدول هم الموارد البشرية من **العاملين ذوي المعرفة** Knowledge Workers الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الدولة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماEmpower من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات. وبذلك تكون " إدارة التقدم" هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

12. تسعى " إدارة التقدم" إلى تحقيق **عوائد ومنافع متوازنة** Balanced لمختلف

أصحاب المصلحة ذوي العلاقة في الدولة. إن أصحاب رأس المـــال يريـــدون عائدا مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكـــافئ مســـاهماتهم في الإنتـــاج ، والمواطنون عموماً يسعون إلى الحصول على احتياجاتهم المعيشية بيسر وسهولة وبمستويات أفضل من الجودة وبتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعـــات الـــتي يفضلونها.

13. تعمل " إدارة التقدم" على **بناء وتنمية العلاقات** Relationships مع مختلـــف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم الدولة. والعمل على استثمار وتوظيـــف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص الدولة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

14. **القياس** Measurement أساس تفوق " إدارة التقدم" التي تعمل وفق مبدأ "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه". ويتطلب إعمال مبدأ القيـــاس ضرورة التعبير الكمي Quantitative عن العناصـــر والآليـــات والعلاقـــات الداخلة في خطط التقدم والتحديث.

المتطلبات الرئيسية لإدارة التقدم

1. بناء استراتيجي متـــكامل يعبر عن التوجهات الرئيســـية للدولـــة ورؤيتـــها المستقبليـــــة.
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الدولة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليـــات Process Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعـــدلات السماح فيها و آليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الأداء.

5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد و آليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد و الآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
7. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد و آليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات الدولة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
8. نظام متكامل لتقويم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
9. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص الدولة في تحقيق " إدارة التقدم".

وفي النهاية، فإن تحقيق التقدم في الوطن العربي لن يتم بالتمني أو برفع الشعارات من دون تفعيلها وفق خطط وبرامج يشارك أبناء الوطن جميعاً في مناقشتها والاتفاق عليها، ومن ثم يبذلون كل الجهد في سبيل تحقيقها على أرض الواقع.

2. تطوير مفاهيم وتقنيات الإدارة العربية
شرط للتعامل مع معطيات الألفية الثالثة[1]

تمثل المفاهيم والتقنيات الإدارية المعاصرة أحد أهم مصادر التفوق والتميز للمجتمعات الغربية ومنظماتها على اختلاف أنواعها وخاصة منظمات الأعمال فيها. فقد اختلفت الإدارة المعاصرة اختلافاً جذرياً عما كان مألوفاً في سنوات الألفية الثانية، ومن ثم اختلفت أيضاً قضايا التنمية الإدارية وتوجهات تطوير هياكل وتقنيات الإدارة في المنظمات في دول العالم المتقدم.

إن التحدي الأساسي للتطوير الإداري الآن يكمن في القدرة على توظيف تقنيات الاتصالات و المعلومات ومفاهيم الإستراتيجية والتفكير المنظومي Systems Thinking، والتوجه التسويقي Marketing Orientation وتأكيد فكر الجودة الشاملة Total Quality وتنمية وتطوير الموارد البشرية وتمكينها Empowerment وإطلاق طاقاتها الفكرية والذهنية وتشجيع قدراتها الإبداعية والابتكارية لتحسين الأداء وتعظيم الإنجازات والعوائد المتحققة في الإدارات الحكومية ووحدات قطاعات الأعمال، ورفع كفاءتها الإنتاجية وتعظيم قدراتها التنافسية.

ويسود الانشغال بتطبيق مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال في العالم الغربي التي انتبهت إلى تسارع الثورات العلمية والتقنية وحركة العولمة والتحول نحو اقتصاديات السوق وما صاحبها ونتج عنها من فرص لا نهائية للإنتاج والابتكار والتطوير المستمر في المنتجات والعمليات، والقدرات الهائلة للوصول إلى الأسواق العالمية والسيطرة على حركة التجارة العالمية وتحقيق أرباح هائلة ومعدلات نمو غير مسبوقة.

---

1 مقال أعد للنشر في مجلة العلوم الاجتماعية التي تصدرها جامعة الكويت ونشر بعدد يونيو 2004.

وإذا تأملنا واقع الإدارة في العالم العربي نجد قضاياها ومشكلاتها تكاد تكون متماثلة في مختلف الدول العربية وتعكس كلها حالة من التقادم الفكري والاعتماد على تقنيات و أساليب إدارية تنتمي إلى ظروف ومعطيات تجاوزها العصر وتفتقد القدرة على مواكبة حركة الألفية الثالثة ووقعها السريع المعتمد على الاستخدام المكثف والشامل لتقنيات الاتصالات والمعلومات، والتعامل عبر شبكة الإنترنت والتحول نحو المنظمات الإلكترونية e-organization. إن الإدارة العربية تعاني من مشكلات متعددة تقلل من قدرتها على التعامل مع معطيات الألفية الثالثة وتعوقها عن الانطلاق للتمتع بمزاياها وتجنب مخاطرها. ولعل أهم أسباب ضعف الإدارة في العالم العربي هو ارتباط الإدارة الحكومية بشكل أساسي بالدور السياسي للدولة وتغلغل هذا الدور الحكومي في كافة مجالات الحياة يسيطر عليها بدرجة خانقة في كثير من الأحيان ولا يسمح بمجال كاف للحركة من أجل التطوير والتحسين. وقد امتد هذا التأثير ليعطل كثيراً من قدرات وطاقات الإدارة وإبداعاتها في القطاع الخاص والقطاع الأهلي ويشتت جانباً مهماً من مواردها في محاولاتها التوافق مع معطيات ومتطلبات الدور الحكومي المتزايد الأهمية.

ورغم بداية الحركة نحو التخصيصية والتحول إلى اقتصاديات السوق في بعض الدول العربية، لا يزال القرار الحكومي هو الأساس والحاكم لحركة التحول، ولا تزال الإدارة العربية في الأساس إدارة تعمل بمنطق السلطة وليس منطق الخدمة. من جانب آخر، فإن الإدارة في منظمات الأعمال العربية تعاني من نقاط ضعف كثيرة أهمها ما يلي:

1. الانحصار في مشكلاتها الداخلية وعدم إدراك الدور المؤثر لوظيفة التسويق،
2. الانغلاق على أساليب وتقنيات إدارية تقليدية تعتمد الفكر البيروقراطي القائم على المركزية وسيطرة الإدارة العليا على سلطة اتخاذ القرار رغم بعدها عن مواقع التنفيذ وعدم قدرتها على استيعاب حركة المتغيرات في المجتمع،

3. بطء حركات التحديث سواء الإداري أو التقني، وعدم إدراك حتمية التكيف مع المتغيرات وسرعة التحول إلى مفاهيم وتقنيات إدارية وتنظيمية جديدة تناسب مع روح العصر القائم على المنافسة والتجديد المستمر.

وحيث أصبحت" العولمة " حقيقة نعيشها الآن في كافة مجالات الحياة تؤدي إلى التداخل والتشابك بين دول العالم المختلفة ونظمها الاقتصادية والسياسية والتقنية والثقافية ومؤسساتها الإنتاجية والخدمية على مختلف المستويات، فإن الواجب على الإدارة العربية إدراك ما يعنيه هذا التشابك من انتهاء حالات العزلة التي كانت تعيشها مجتمعات أو منظمات بعينها مكتفية بذاتها ونائية بنفسها عن التأثيرات الوافدة من خارجها. هذه العزلة تكاد تصبح مستحيلة الآن ، وإن اختارت دولة أو منظمة بذاتها طريق العزلة فإنها لا تستطيع ذلك حيث تقتحم عليها عزلتها تأثيرات المنافسة وحركة الاتصالات وتبادل المعلومات وانتشار الأنماط الاستهلاكية المتأثرة بالثقافة الغربية – وإن شأت الأمريكية تحديداً – وسرعة انتقال الأفكار والتقنيات بين أجزاء العالم، ناهيك عن حركة البشر، وانتقال الأموال بالوسائل الإلكترونية الحديثة التي لم يعد بالإمكان السيطرة عليها أو منعها.

والمعنى الأساسي لتلك الحركة العالمية الجديدة بالنسبة للإدارة في عالمنا العربي هو حتمية الخروج من الصندوق المغلق الذي اعتادته من قبل والذي كانت تحتمي بداخلة مستعينة بقيود منع الاستيراد والحواجز الجمركية والضوابط البيروقراطية للإدارة الحكومية المسيطرة وتقييد حركة البشر والأموال لتبرر مستويات الكفاءة المنخفضة وسوء الخدمات المقدمة لجماهيرها. إن الدرس الأساسي للإدارة العربية في مواقع العمل الحكومي وفي منظمات الأعمال وغيرها أنها ليست الآن بمنأى عن المنافسة، وأنها لن تستطيع حماية نفسها من التهديدات الواردة من منظمات أكثر تقدماً في الحرفية الإنتاجية وفي التقنيات الإدارية وتمتلك الوسائل الأحدث والأموال الأوفر إلا بإتباع ذات الفكر الإداري المتطور واستثمار ذات التقنيات الحديثة وبنفس معدلات الكفاءة.

إن الإدارة العربية ليس أمامها إلا الدخول في السباق العالمي ولن يشفع لهـــا فيه سوى كفاءتها في التعامل مع المتغيرات الجديدة واستثمار الفـــرص واقتنـــاص نصيب لها في السوق العالمي الذي يمثل سوقها المحلي جزء منه يمرح فيه الآخـــرون بنفس الحرية التي تصورتها لنفسها في زمن مضى .

إننا جميعاً في الهم شركاء، فالمشكلات واحدة ونقاط الضعف مشتركة وحتى توجهات العلاج والحلول تكاد تكون متشابهة. والحقيقة الثابتة أن محـــاولات مـــا يسمى الإصـــــلاح الإداري أو التنمية الإدارية في أغلب بلدان الوطن العـــربي لم تنتج الآثار الإيجابية المستهدفة ولا تزال النهضة الإدارية العربية الكـــبرى في حيـــز الأحلام أكثر منها حقيقة ملموسة. إن فجوة التقدم التي تفصـــل الإدارة العربيـــة بشكل عام عن حركة الإدارة العالمية هي السبب الأساس فيما تعانيه بلادنـــا مـــن مشكلات. ومن ثم فإن بداية العمل من أجل نهضة عربية شاملة لا بد وأن تبدأ من تطويـــر إداري جذري يشمل كافة قطاعات الحياة. وحـــتى بالنســـبة لمـــا يـــراه الكثيرون–وأنا معهم – أن الإصلاح السياسي في عالمنا العربي أصبح ضرورة حياة، فإن المدخل الإداري الاستراتيجي هو الطريق الصحيح لإحداث التطوير السياسي المبتغى.

نحن نشهد الآن حالة غير مسبوقة من التغيير والتطوير يركض فيها العـــالم في سباق محموم نحو السيطرة على الأسواق والفوز بالأرباح ومعدلات النمو المتصاعدة تأخذ فيه الدول والمنظمات بجميع التقنيات والإمكانيات التي يتيحها العلم الحديث، وتتسلح بكل ما يتاح لها من مهارات ومعارف تأتي الخبرة والتقنية والمعرفة الإدارية في مقدمتها. وفي سنوات النهضة الصناعية أو ما يطلق عليه الثورة الثانية – حيث كانت الزراعة هي الثورة الأولى– كانت الإدارة تلهث خلف مؤسسات البحـــث والتطوير في محاولة لاستيعاب منتجات العلم والتقنية والاستفادة منها في تطبيقات صناعية، وقد انقلب الحال الآن وأصبحت مؤسسات البحث العلمـــي والتطـــوير

التقني تعمل ليل نهار في محاولة للاستجابة لرغبــات الإدارة في مؤسســـات نظــام الأعمال العالمي الجديد، وانتقلت قيادة التطوير والتغيير إلى قاعات مجــالس إدارة الشركات والمؤسسات العولمية الكبرى. وفي مثل هذا الوضع الجديد لم يعد للإدارة العربية إلا إتباع طريق التطوير المخطط والتحديث المستمر ليس فقط في التقنيات و الآليات ، ولكن الأهم في الأفكار والمفــاهيم. وأصــبح محتمــاً علــى الإدارة في المؤسسات العربية سواء في القطاع الحكومي أو قطاع الأعمال الخاص أو العام أن تأخذ نفسها بعملية تقويم ذاتي ومراجعة شاملة لكل ما تؤمن به من مفــاهيم ومــا تطبقه من تقنيات، وتقارن بين ذلك وبين ما تقوم عليه الإدارة في المؤسسات العالمية المتطورة حتى تحدد "الفجوة" وتتبين الطريق نحو إعادة بناء النموذج الإداري العربي الجديد الذي يواكب عصر العولمة والمعرفة والتقنية العالية.

3. دور القطاع الخاص في تحقيق التكامل الاقتصادي العربي[1]

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم أفكار عملية لتفعيل مشاركة مؤسسات القطاع الخاص في تسريع وتصعيد مستويات التعاون والتكامل الاقتصادي في الوطن العربي مع الأخذ في الاعتبار محدودية فرص وتأثيرات نماذج التكامل التقليدية التي تتدرج على النحو التالي:

1. نظام للتعريفة الجمركية التفضيلية حيث تخفض كل دولة فئات التعريفة الجمركية على وارداها من منتجات الدول الأخرى الشريكة في الاتفاق Preferential Tariffs.
2. اتفاق منطقة حرة A Free-trade association حيث تلغى التعريفة الجمركية على الواردات فيما بين دول الاتفاق.
3. إقامة اتحاد جمركي Customs Union حيث تتم حماية التجارة الحرة بين الدول أعضاء الاتحاد الجمركي بموجب جدول موحد للتعريفة الجمركية المفروضة على الواردات من الدول غير الأعضاء في الاتحاد.
4. إقامة سوق مشتركة Common Market وهو امتداد لفكرة الاتحاد الجمركي حيث تضاف حرية انتقال الأيدي الاقتصادية بين بلدان الاتحاد الجمركي فتصبح التجارة وحركة المال والأموال حرة فيما بين دول السوق المشتركة.
5. إقامة اتحاد اقتصادي Economic Union وفيها يتفق أعضاء السوق المشترك على تنسيق سياساتهم الاقتصادية بشكل عام.
6. إقامة تكامل اقتصادي شامل Total Economic Integration وفيه يتبع الأعضاء سياسات اقتصادية موحدة.

---

1 ورقة قدمت في مؤتمر الاتحاد العام للغرف التجارية الصناعية الزراعية العربية، الإسكندرية، 25 أغسطس 2003.

ولكل من الصور والمراحل السابقة متطلباتها ومقوماتها الاقتصادية والسياسية التي تستغرق الدول الساعية إليها وقتاً طويلاً في سبيل استكمالها برغم توفر الرغبة والإرادة السياسية والموافقة المجتمعية على ذلك التكامل. وإذا نظرنا إلى الحالة العربية نجد أن محاولات التكامل الاقتصادي بدأت مع إقرار اتفاقية السوق العربية المشتركة بواسطة 13 من إجمالي 22 دولة عربية في 1964، وعلى الرغم من عدم تحقق تلك السوق على أرض الواقع إلا أن هدف التكامل حدا بمجموعة الدول العربية إلى إقرار اتفاقية إنشاء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى في العام 1997 على أمل إتمامها في العام 2007 ثم تم الاتفاق على تقريب ذلك التاريخ ليكون 2005. وبرغم كل تلك المحاولات إلا أن النتيجة لا تزال أبعد ما تكون عن المأمول[1] مما يوضح عمق المشكلة وصعوبة التقدم على طريق التكامل كما حدث مثلاً في حالة دول الاتحاد الأوروبي و كما تحاول مجموعة دول جنوب وشرق آسيا Asean أن تحققه حاليا.

الحالة الأوروبية

لعلنا نتبين صعوبة مقومات وشروط التكامل الاقتصادي وارتفاع تكلفتها السياسية والمجتمعية إذا تأملنا المعايير التي حددها المجلس الأوروبي في كوبنهاجن لقبول دول وسط وشرق أوروبا في عضوية الاتحاد الأوروبي:

المعايير السياسية

1. الالتزام بمبادئ الديمقراطية وحكم القانون،
2. احترام حقوق الإنسان وإدماج الأقليات من السكان في البناء المجتمعي الأساسي،

---

1 يوضح تقرير متابعة تنفيذ منطقة التجارة الحرة العربية أن ست دول عربية حصلت على استثناءات لمجموعة من سلعها من التخفيض التدريجي السنوي بنسبة 10% على الرسوم الجمركية والرسوم والضرائب ذات الأثر المماثل، كما تقدمت 3 دول عربية أخرى بطلبات استثناءات جديدة في دورة المجلس الاقتصادي رقم 67 الأمر الذي حدا بقمة عمان أن تصدر قرارا بتقليص الاستثناءات السلعية التي أقرها المجلس وحث الدول على عدم التقدم بأية طلبات استثناء جديدة.

3. ضمان حرية التعبير والانضمام إلى المنظمات Freedom of Association واستقلال وسائل الإعلام،
4. تأييد ودعم السياسة الخارجية والأمنية للاتحاد الأوروبي.

المعايير الاقتصادية

1. الالتزام بسياسات تحقق التعامل وفق آليات اقتصاد السوق، وضمان حرية تفاعل قوى العرض والطلب وتحديد الأسعار على أسس تنافسية وتحرير التجارة الداخلية والدولية،
2. إلغاء موانع دخول المؤسسات من دول الاتحاد إلى الأسواق المحلية، وكذلك إلغاء الموانع على خروج مؤسسات دول الاتحاد من السوق المحلية سواء في حالات الإفلاس أو التصفية،
3. تطوير سياسات اقتصادية عامة متوافقة مع سياسات الاتحاد الأوروبي وتحقق الاستقرار الاقتصادي،
4. إعمال متغيرات تكاملية تسمح لاقتصاديات الدول الرغبة في الانضمام بتحمل ضغوط المنافسة وقوى السوق النابعة من داخل الاتحاد،
5. تفعيل نظام قانوني لحماية العقود وحقوق الملكية،
6. متطلبات تتعلق بالتضامن الاقتصادي وتوحيد العملة.

ومقتضى تلك المعايير أن الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي وتحقيق التكامل الاقتصادي مع أعضاءه ليس أمراً يسيراً على الدول الراغبة في الانضمام، إذ يتطلب ذلك إرادة سياسية واعية تعمل على توفير الشروط والمقومات التي تتناسب وتلك المعايير، وقدرة تنفيذية تستطيع التوافق مع النظم والسياسات والتوجهات التي يفرضها الاتحاد على أعضائه. فضلاً عن ذلك توضح التجربة الأوروبية أهمية دور القطاع الخاص في تحقيق التكامل الاقتصادي وما تم إقراره من سياسات وبرامج لدعم وتطوير إمكانات القطاع الخاص وتنمية قدراته على الإبداع والابتكار.

الحالة الآسيوية

لعل تدارس التجربة الآسيوية لإحداث التكامل الاقتصادي تكون مساعداً في تبصر مداخل الحركة من أجل تحقيق ذلك الهدف على المستوى العربي. فقد أوضحت الحالة الآسيوية أن ما يفرق بين دول مجموعة الآسيان Asean أكثر مما يجمع بينها حيث تفتقر الدول الآسيوية أعضاء اتحاد دول جنوب شرق آسيا إلى القائد الموجه "Anchor Leader" لحركة التكامل الاقتصادي فيما بينها كما كانت الحال في دول الاتحاد الأوروبي في مرحلة تحويل ودمج دول أوروبا الشرقية في الاتحاد، وبذلك نجد أن عقبات كثيرة تعترض التعاون الاختياري بين أعضاء الاتحاد الآسيوي من أجل تحقيق سوق متسع ومستقر وتحرير التجارة والاستثمار، وتكون بذلك حركة التكامل بطيئة ومترددة.

كذلك تبدو في الحالة الآسيوية مشكلة انخفاض حجم التجارة البينية بين الدول أعضاء الآسيان كما تفتقر صناعاتها إلى التناسق تماماً كما هي الحالة بين الدول العربية.وبذلك فإن من الدروس المهمة التي توضحها التجربة الآسيوية أن التنوع والاختلاف بين الدول الساعية إلى التكامل الاقتصادي يؤكد أهمية تباين النماذج والأطر والأهداف التكاملية بين تلك الدول ، فما تستطيع سنغافورة تحقيقه في سنوات قليلة تحتاج لاوس إلى سنوات طويلة لتحقيق ما يناظره.

وكما في الحالة الأوروبية، أدرك القادة الآسيويون ضرورة الاعتماد على دور نشط وفاعل للقطاع الخاص في دفع عجلة التكامل الاقتصادي الآسيوي.

الحالة العربية

إذا نظرنا إلى الحالة العربية نجد أن تحقيق التكامل الاقتصادي وفق الرؤية الأوروبية [أو ما يقاربها] بعيد المنال لأسباب كثيرة منها ما يلي:

1. غياب الرؤية المشتركة والاقتناع التام بين أعضاء المنظومة العربية بأن التكامل الاقتصادي فضلاً عن التنسيق السياسي هو مسألة بقاء للأمة العربية.

2. ضعف المقومات اللازمة لقيام سوق عربية مشتركة حيث تختلف الأوضاع الاقتصادية والسياسية فيما بين الدول العربية وخاصة ما يتصل بدور الدولة في تنظيم وتوجيه الاقتصاد الوطني وعلاقتها بمؤسسات الأعمال ومراحل الخصخصة أو الأخذ بآليات اقتصاد السوق.
3. ضعف آليات تنمية المنافسة وغياب التشريعات المعنية بحماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية.
4. عدم اكتمال حلقات التجمعات الاقتصادية العربية الإقليمية، فباستثناء مجلس التعاون الاقتصادي الخليجي لا توجد تجمعات إقليمية عربية مماثلة على نفس القدر من التماسك النسبي والحيوية في تصعيد عمليات التكامل الاقتصادي. فالاتحاد المغاربي يعاني من مشكلات كثيرة تكاد تعطل تأثيره ومحاولات التكامل بين مصر والسودان شهدت فتوراً وتوقفاً طال لسنوات عديدة وإن كانت بعض بوادر التنشيط قد ظهرت في الآونة الأخيرة. والأصل أن تلك التجمعات الإقليمية هي نواة أكيدة وركيزة مهمة في عمليات التكامل الاقتصادي الشامل.
5. طبيعة الهيكل الإنتاجي للدول العربية يحد من فرص التبادل التجاري بينها، فالدول المنتجة للنفط لم تتجه بدرجة كافية نحو إنتاج مشتقات من الخامات البترولية يمكن أن تصدرها إلى غيرها من الدول العربية. وعلى العكس فإن الهيكل الصناعي في الدول العربية غير النفطية يقوم في الأساس على صناعات محمية لإشباع الاستهلاك المحلي وبمستويات جودة وتكلفة لا تسمح لها بالقدرة على التنافس في أسواق الدول العربية الغنية والمفتوحة للواردات العالمية من دول متقدمة صناعياً. كذلك فإن حالة من التشابه تسود بين القواعد الإنتاجية في الاقتصاديات العربية مما يقلل من فرص التكامل.
6. افتقاد معظم الدول العربية إلى سياسات تركز على المجالات الإنتاجية التي تتمتع فيها بميزات تنافسية مثل الزراعة أو مصايد الأسماك أو السياحة

والخدمات الثقافية والتعليمية التي تتميز بعض الدول العربية بإمكانيات فيها إلا أنها لم توليها العناية الكافية بالتطوير والتحديث حتى تصبح قادرة على الوصول بمنتجاتها وخدماتها إلى الأسواق العربية الأخرى وبالتبادل مع ما تملكه تلك الدول الأخرى من منتجات تتميز بها هي الأخرى.

7. وتمثل العوائق في سبيل حركة التنقل والسفر بين الدول العربية ومحددات تبادل المعلومات والاتصالات واحداً من أهم العقبات في سبيل حركة التكامل الاقتصادي بين تلك الدول.[1]

ومن ثم يكون الأمل في تحقيق تقارب وتناسق اقتصادي وصولاً إلى صيغة للتكامل في المستقبل القريب معقوداً على محاولة تحقيق درجة من التعاون أو التكامل الاقتصادي لا تتطلب كل تلك المقومات والاشتراطات التي لا تتوفر لكثير من الدول العربية القدرة [أو الرغبة]على تحقيقها. ويصبح البحث عن الصيغة أو الصيغ الأقرب إلى الواقعية هي الهدف المباشر لجهود تنمية التعاون والتكامل الاقتصادي العربي في الوقت الحاضر وفي المستقبل المنظور.وبذلك نستطيع الزعم بأن الجهود والمحاولات الرسمية بين الحكومات العربية ومن خلال منظمات جامعة الدول العربية لن تكون – على الأقل في المستقبل المنظور –قادرة على تحقيق أهداف التكامل الجزئي أو الشامل، وتصبح قضية التكامل الاقتصادي العربي خارج نطاق التفعيل الرسمي. ومن هنا يكون العمل المباشر والشراكة المنتجة Productive Partnership بين مؤسسات القطاع الخاص العربي بعيداً عن تعقيدات وتأثيرات السياسات الحكومية والمواقف الرسمية هو السبيل الأكثر احتمالاً للنجاح في تحقيق درجات من التكامل الاقتصادي الفعلي على أرض الواقع

---

1 تردد في الأنباء مؤخراً في أعقاب اجتماع اللجنة المشتركة العليا بين مصر والسودان أن هناك دراسة لمنح رجال الأعمال تأشيرات دخول سريعة إلى كل من البلدين خلافاً للأمر الواقع حالياً. وكذلك الحال فإن حصول مواطن عربي على تأشيرة دخول إلى دولة عربية أخرى ليس أمراً ميسراً في أغلب الأحوال، بينما يستطيع البريطانيون مثلاً دخول بعض الدول العربية بدون تأشيرة دخول.

قد تكون في ذاتها دافعاً لتيسير العمل الرسمي في المستقبل لاستكمال المقومات المحققة للتكامل الاقتصادي الشامل بين دول العالم العربي. ولعل ما يدعم هذه النتيجة هو موقف تنفيذ منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى والتي رغم مرور 6 سنوات على اعتمادها وانضمام 14 دولة عربية لها وتقريب موعد اكتمالها إلى 2005 بدلاً من 2007 فإن تأثيرها في تغيير مستوى التجارة بين البلاد العربية لا يزال غير محسوس بالقدر المأمول.[1]

ومن ثم فإن التكامل الاقتصادي العربي – مثله مثل محاولات الحالة الآسيوية– يجب أن يتسم بالتدرج Graduation وباستخدام الآليات الأكثر مرونة والاعتماد على المؤسسات الأكثر قدرة على الحركة الذاتية المدفوعة بمعايير المصلحة الواضحة والمنافع المشتركة المباشرة. ونستطيع الزعم بأن القطاع المؤهل لمباشرة تلك الحركة التكاملية المنشودة هو قطاع الأعمال الخاص في الدول العربية المختلفة والمنظمات الممثلة له.

التكامل الاقتصادي العربي المنشود

توضح بعض الدراسات[2] أن التكامل الاقتصادي العربي المبني على أساس تحرير التجارة تعترضه كثير من العقبات أهمها ما يلي:

1. صغر حجم الأسواق في البلاد العربية [على سبيل المثال لا توجد إلا دولة عربية واحدة هي مصر التي يزيد عدد سكانها عن 65 مليونا].
2. تركز معظم صادرات الدول العربية النفطية في النفط ومنتجاته والتي تتجه إلى الأسواق غير العربية في الأساس مما يقلل من فرص التبادل التجاري فيما بين الدول العربية ذاتها.

---

1 راجع حديث خالد أبو إسماعيل إلى مجلة " الغرفة" عدد مارس /إبريل 2003.

2 Bernard Hoekman & Patrick Messerlin, Initial Conditions and Incentives for Arab Economic Integration: Can the European Community's Success Be Emulated? Egyptian Center for Economic Studies, Cairo, October 2001.

3. تشابه القاعدة الإنتاجية في معظم الدول العربية غير النفطية مما يجعل فرص التبادل التجاري فيما بينها ضعيفة حيث لا توجد حوافز كافية تغري بتدفق التجارة فيما بينها، بل تتنافس معظم الدول العربية فيما بينها لتوصيل منتجاتها المتشابهة إلى الأسواق الأجنبية.

4. التباين الكبير في مستويات الدخول للفرد بين الدول العربية وإن كان يعتبر عادة حافزاً على التبادل التجاري بين الدول نظراً لتنوع احتياجات أصحاب الدخول المختلفة، إلا أن صغر حجم الأسواق العربية يقلل من أهمية هذا المتغير في تنشيط التبادل التجاري.

وبذلك قد يكون التركيز على تحقيق التكامل الاقتصادي العربي عبر بوابة التبادل التجاري غير عملي حيث أوضحت إحدى الدراسات أن حجم التجارة البينية بين الدول العربية أعلى مما تتيحه الظروف الموضوعية لاقتصاديات العربية وذلك على عكس المفهوم الشائع[1] حيث تبين أن الجزائر والكويت هما فقط الدولتان اللتان يقل مستوى تجارتهما مع باقي الدول العربية عما هو متوقع، بينما يبلغ حجم صادرات مصر إلى المنطقة العربية مثلاً ثلاثة أمثال المتوقع يليها في ذلك سوريا. ومن ثم يكون من المهم إعادة صياغة مفهوم التكامل الاقتصادي العربي المستهدف – في ضوء المحددات السابق بيانها – ليشمل صور التعاون والعمل المشترك بين مؤسسات وأفراد البلاد العربية المختلفة من أجل تعظيم العائد الاقتصادي – ومن ثم الاجتماعي والثقافي والتقني – للدول والمؤسسات المشاركة خاصة بالتعامل في مجالات الخدمات وتدفق الاستثمارات والأيدي العاملة وليس مجرد التبادل التجاري.

صور التكامل الاقتصادي المحتمل

في ضوء التحليل السابق يكون التكامل الاقتصادي العربي الأقرب للتحقق هو العمل المشترك وبدرجات مختلفة من المسئولية بين الأطراف من أجل تحقيق واحد أو أكثر من النتائج التالية:

---

1 Bernard Hoekman & Patrick Messerlin, Opcit.

1. الاستثمار الأفضل للموارد ومصادر الثروة الطبيعية في بلد عربي أو أكثر، مثلاً تطوير واستثمار الطاقات السياحية النادرة في محافظة صلالة بسلطنة عمان أو مناطق التراث في اليمن، ومئات آلاف النخيل في محافظة الوادي الجديد بمصر، والطاقات الزراعية الهائلة في السودان وغير ذلك من مصادر الثروة المهملة وغير المستغلة في معظم البلدان العربية.
2. الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والخبرات العلمية والطاقات الابتكارية والإبداعية في بلد عربي أو أكثر، حيث تتميز بعض الدول العربية مثل مصر والأردن وسوريا والسودان بوفرة العناصر البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على الإبداع في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي والتقني والثقافي ، بينما تعاني دول عربية أخرى من نقص الكوادر البشرية اللازمة لمشروعات التنمية بها، كما يمكن الجمع بين الموارد البشرية من دول عربية مختلفة لتنفيذ مشروعات كبرى في الدول العربية الأقل نموا.
3. الاستثمار الأفضل للطاقات الإنتاجية المتاحة في بعض البلاد أو المؤسسات العربية، التي توجد بها طاقات إنتاجية وإمكانيات تقنية تفوق حاجاتها ومن ثم يمكن توجيه جانب منها لخدمة غيرها من الدول والمؤسسات العربية لتحقيق مستوى التشغيل الاقتصادي لتلك الطاقات وتجنب تكرارها في جهات أخرى لن يتحقق لها أيضاً الوصول بتلك الطاقات إلى مستويات التشغيل الاقتصادي.
4. ومثالاً على ذلك نجد أن بعض شركات الطيران العربية مثلاً تمتلك محاكي لتدريب الطيارين والملاحين Simulator أو طاقات لصيانة وإصلاح الطائرات يمكن تنسيق استخدامها لخدمة باقي شركات الطيران العربية على أسس اقتصادية تكاملية من خلال إنشاء مشروعات مشتركة لتشغيل واستثمار تلك الطاقات. وتتكرر نفس الظاهرة في كثير من المؤسسات العربية التي تملك طاقات تدريبية أو بحثية أو تقنية تزيد عن احتياجاتها ويمكن توجيهها للاستغلال الاقتصادي بتوفير خدماتها لغيرها من المؤسسات.

5. حشد الموارد والطاقات العربية لزيادة قدرات البلاد العربية على تحقيق الاكتفاء الذاتي من السلع والخدمات وتخفيض الاعتماد على الواردات الأجنبية، وقد يكون في تكثيف الجهود للتوسع في زراعة القمح والحبوب نموذجاً للعمل العربي المشترك من أجل استيفاء احتياجات الوطن العربي من تلك المنتجات الحيوية والتي تستغرق جانباً مهماً من موارد العديد من الدول العربية لاستيرادها من دول أجنبية.

6. وقد كان أحد أهم النماذج التي طرحت منذ سنوات أن يتحقق تكامل عربي من أجل إنتاج القمح والمنتجات الزراعية عموماً من خلال تكوين شركات عربية تجمع بين المال العربي المتوفر في بعض الدول والخبرات والأيدي العاملة العربية المتواجدة بكثرة في دول عربية أخرى، والأرض الشاسعة القابلة للزراعة في دول مثل السودان والعراق [سابقا].

7. حشد الموارد والطاقات العربية لمواجهة منافسة المنتجات والمؤسسات الأجنبية في الأسواق العربية، وقد يكون المثال على ذلك في إقامة تجمع من شركات المنتجات الهندسية والأجهزة الكهربائية والإلكترونية المنزلية Home Appliances بهدف إقامة مركز متطور للبحوث والتطوير R&Dيمد الشركات العربية المنتجة لتلك الأجهزة بتصميمات ومبتكرات تجعلها تتخلص تدريجياً من الاعتماد على الشركات الأجنبية التي تمنحها رخص إنتاج منتجاتها بأسمائها الأجنبية. ويتصور أن مثل هذا التعاون البحثي يمكن أن يتحقق معه قيام صناعة عربية ناهضة تلبي احتياجات الأسواق العربية وتواجه المنافسة الأجنبية ليس في السوق العربي فقط وإنما في أسواق أفريقيا وغيرها من الدول النامية.

8. حشد الموارد والطاقات العربية لتنمية القدرة التنافسية للمنتجات والمؤسسات العربية وزيادة فرص دخولها إلى الأسواق الأجنبية، وقد يتحقق هذا بإنشاء شركات عربية مشتركة للتسويق الخارجي وترويج المنتجات العربية في الأسواق الخارجية وتنشيط المشاركات العربية في المعارض الدولية.

9. حشد الموارد والطاقات العربية لتنمية قدرات إنتاجية جديدة وكبيرة تتيح المزيد من فرص العمل والتوظيف المنتج للموارد البشرية العربية. إن الدول العربية الأقل نمواً بها خطط تنموية طموحة ولكنها تفتقر إلى الموارد المالية والخبرات العلمية والتقنية والإدارية التي تتوفر في دول ومؤسسات عربية أخرى، ومن ثم فإن توجه مؤسسات القطاع الخاص العربي لتكوين شركات للاستثمار المباشر في مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في تلك الدول يعتبر دعماً حقيقياً للتكامل الاقتصادي العربي فضلاً عن كونه مجالاً للاستثمار المجدي اقتصادياً.

10. تعميق التصنيع العربي للسلع والمعدات الرأسمالية خاصة في مجالات العدد والتجهيزات الصناعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، والتوسع في الصناعات المغذية للصناعات القائمة فعلاً في العالم العربي.

11. تكوين قدرات و آليات توفر المساندة والخبرة الإدارية المتميزة للمؤسسات العربية الصغيرة والمتوسطة وتساعدها في تجنب المشكلات والعثرات الناتجة عن نقص القدرة الإدارية والتنظيمية. كما تسهم هذه الآليات في تبادل الخبرات بين المؤسسات الكبيرة وتكوين رصيد من المعرفة الإدارية العربية يناسب ظروف ومعطيات الوطن العربي ويكافئ التطورات الإدارية والتقنية في دول العالم المتقدم.

12. تكوين قدرات و آليات تسويقية أكثر كفاءة وفعالية في استثمار الأسواق العربية وتنميتها. إن نجاح بعض المستثمرين العرب في إقامة المراكز التجارية المتكاملة ومراكز التسوق المتطورة والانتشار بها في أسواق عربية كثيرة يمكن أن يكون آلية مهمة في دعم التكامل العربي حال اتجهت تلك الأسواق إلى تفضيل المنتجات العربية وتقليص المساحات المخصصة بها للمنتجات الأجنبية.

13. تكوين قدرات و آليات تمويلية أكثر كفاءة وقدرة في خلق سوق عربية لرأس المال توفر مصادر التمويل للمؤسسات العربية الباحثة عن رؤوس الأموال لإنشاء مشروعات جديدة أو لتنمية أعمالها وتطويرها، ومن جانب آخر خلق

فرص التوظيف المجدي للأموال المتاحة لمؤسسات عربية أخرى تبحث عن مجالات اقتصادية ذات جدوى للاستثمار بديلاً عن البنوك وأسواق المال الأجنبية.

14. تكوين سوق عربية للعمل تتوفر بها آليات الحركة وفرص الاستخدام للمؤسسات العربية للكفاءات والخبرات العربية في مختلف مجالات التخصص دون الحاجة إلى توسيط المؤسسات وأسواق العمل الأجنبية.

صور التكامل الاقتصادي بين القطاع الخاص العربي

تتعدد صور التكامل الاقتصادي الممكن بين مؤسسات القطاع الخاص العربي ومنها ما يلي:

1. تكوين شركات مشتركة جديدة.
2. المشاركة في مشروعات قائمة من خلال المساهمة في زيادات رؤوس الأموال أو بشراء حصص من الملاك الحاليين.
3. اندماج مؤسستين أو أكثر لتكوين مؤسسة أكبر وأكثر قدرة Merger.
4. شراء مؤسسة عربية كبرى لشركات أو مؤسسات عربية أخرى بالكامل Acquisition.
5. دخول مجموعة من المؤسسات في تحالفات إستراتيجية Strategic Alliances لتحقيق غاية أو غايات محددة.
6. تكوين تجمعات من بعض المؤسسات المتكاملة Consortium للدخول في مناقصات وتقديم عطاء مشتركة لمشروعات كبرى في الوطن العربي أو خارجه.
7. تكوين تفاهمات والدخول في اتفاقات مشتركة بين بعض المؤسسات العربية لحشد إمكانياتها المشتركة لإنجاز مهمة بحثية لتطوير منتجات أو تطويع تقنيات معينة.
8. التبادل التجاري المباشر بين مؤسسات القطاع الخاص العربي.
9. استخدام تقنية الامتياز التجاري Franchising لتسويق منتجات وخدمات تم

تطويرها بواسطة مؤسسة عربية من خلال شراء مؤسسات عربية حقوق الامتياز في أسواق عربية أخرى.

10. المشاركة بين مؤسسات عربية لإنشاء وتشغيل وإدارة مشروعات في دول عربية مختلفة بنظام أل BOOTوتنويعاته المختلفة.

11. تولي شركات عربية مهام تشغيل وتطوير وتحديث مؤسسات عربية أخرى في حاجة إلى المساندة بنظام عقود الإدارة Management contracts.

12. التوسع في التعامل بين المؤسسات العربية بنظام " الإسناد للغير" Outsourcing حيث تعهد مؤسسات عربية بأنشطة معينة إلى مؤسسات عربية أخرى أكثر تخصصاً في تلك المجالات، من ذلك مثلاً أن تنشأ شركات عربية لأداء كافة عمليات إدخال البيانات Data entry للشركات والمؤسسات العربية التي تتعامل في أحجام كبيرة من البيانات مثل شركات الكهرباء والاتصالات والمؤسسات الصحفية وغيرها التي تقوم على خدمة آلاف المشتركين. وقد نما هذا الاتجاه في العالم الغربي حيث يتم إسناد تلك العمليات إلى شركات متخصصة في الهند وغيرها من الدول ذات العمالة المدربة والرخيصة في ذات الوقت.

13. حشد جهود المؤسسات العربية في تنظيم المعارض الإقليمية وتنسيق التواجد في الأسواق الدولية لتحقيق تأثير أكبر وفي ذات الوقت تخفيض التكلفة على كل مؤسسة مشاركة.

14. تنسيق حملات إعلانية وترويجية مشتركة لتنمية الطلب على المنتجات العربية في الأسواق العالمية.

15. تنسيق جهود تسويقية مشتركة لتنمية الطلب المحلي في دول العالم العربي على المنتجات العربية وتشجيع التعامل مع المؤسسات العربية بديلاً عن الأجنبية.

16. تنسيق التواجد العربي في المنظمات والمحافل والمؤتمرات الدواية ذات التأثير على الاقتصاد العربي وفرص نموه، وتشكيل وفود عربية مشتركة للتفاوض مع الأطراف الأجنبية مما يزيد من القوة التفاوضية العربية.

17. تنسيق الفعاليات التسويقية المحلية مثل مهرجانات التسوق التي تنظمها بعض المدن العربية في نفس الوقت تقريباً من كل سنة، والغاية من هذا التنسيق أن يتم انتشارها على مدى العام وتجنب التوازي بينها حين تنظم كلها أو أغلبها في فترة زمنية محددة مما يشتت الطلب العربي عليها ويجعل من الصعب التعامل معها كلها في ذات الوقت.

أهمية القطاع الخاص العربي في تحقيق التكامل الاقتصادي

تمثل مبادرات التعاون والتكامل بين مؤسسات القطاع الخاص العربي الآلية الأكثر أهمية والأقدر على اختراق حواجز التباعد والانفراط الاقتصادي بين الدول العربية نظراً لما تتمتع به أغلب تلك المؤسسات الخاصة من مرونة في الحركة وتحرر الرؤية الاقتصادية والإدارية التي ترى الفرص وتسعى إلى استثمارها بأسرع وأكفأ من المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع العام على اختلاف درجاتها.

وتتركز أهمية الاعتماد على مؤسسات القطاع الخاص العربي في دفع وتحريك محاولات التكامل الاقتصادي بين البلاد العربية في الأمور التالية:

1. توفر عنصر المصلحة المباشرة للمؤسسات المعنية، ومن ثم يتوفر الدافع الأهم في تحريك القرارات نحو الدخول في مجالات ومشروعات التكامل الاقتصادي.
2. وجود تكوينات تضم العديد من مؤسسات القطاع الخاص وتسمح بعملية التنسيق والدعم لجهود ومشروعات التكامل، ومنها اتحادات الغرف التجارية، والاتحادات الصناعية، وجمعيات رجال الأعمال وغيرها من المنظمات غير الحكومية التي تساند وتدعم توجهات مؤسسات القطاع الخاص فيما يعود عليها بالمنفعة ومنها مشروعات التكامل الاقتصادي.
3. اتصال العديد من مؤسسات القطاع الخاص العربي بمؤسسات ومنظمات أجنبية تتميز بالتقدم الإداري والقدرات الاقتصادية والتقنية الأكثر تقدماً، مما يوفر لها مصدراً للخبرة والدعم التقني الذي يمكن أن تحتاجه حين تشرع في المشاركة بمشروعات التكامل الاقتصادي.

4. تتوافق المشاركة في مشروعات التكامل الاقتصادي العربي باعتبارها نوعاً من النمو والتوسع في الأعمال مع طبيعة مؤسسات القطاع الخاص التي تعتبر النمو المستمر والتوسع المخطط من أهم أهدافها الإستراتيجية. و بالتالي فإن مشروعات التكامل الاقتصادي تتيح لمؤسسات القطاع الخاص مجالات النمو المأمونة التي تناسب تطلعاتها.
5. انتشار مؤسسات القطاع الخاص في مجالات النشاط الاقتصادي المختلف ومجالات الإنتاج السلعي والخدمات يجعلها قادرة على المساهمة في مشروعات التكامل الاقتصادي على اختلاف توجهاتها.
6. تباين أحجام مؤسسات القطاع الخاص من صغيرة ومتوسطة إلى كبيرة [بالمقاييس العربية] يتيح فرصاً أوسع لقيام مشروعات للتكامل الاقتصادي العربي بأحجام مختلفة وتكلفة استثمارية متباينة دون الانحصار في مشروعات كبيرة الحجم كثيفة الاستثمارات الرأسمالية مما يعطل قيامها لضخامة رؤوس الأموال المطلوبة أو ارتفاع معدلات الخطورة فيها.

مجالات التكامل الممكنة بين القطاع الخاص العربي

يمكن أن تقوم مشروعات للتكامل الاقتصادي بين مؤسسات من القطاع الخاص العربي في مجالات عديدة للإنتاج السلعي والخدمات وذلك بحسب حالة الطلب المجتمعي في الدول العربية وفي الأسواق الأجنبية على تلك المنتجات والخدمات. وفي جميع الأحوال فإن المبدأ الأساسي في اختيار مجالات مشروعات التكامل الاقتصادي سيكون الجدوى الفنية والاقتصادية والميزات التنافسية للمشروعات ومنتجاتها. ومن المتصور أن تهتم مؤسسات عربية خاصة بإنشاء مشروعات مشتركة في المجالات التالية:

1. مشروعات الاستزراع السمكي وتنمية الثروة السمكية باستغلال المياه الإقليمية والبحيرات والأنهار في البلاد العربية.
2. مشروعات الصناعات الغذائية على اختلاف أنواعها ومن خامات ومواد أولية محلية.

3. مشروعات الصناعات التراثية التي تستثمر الخبرات المحلية لإنتاج وتطوير المنتجات ذات الطابع التراثي .
4. مشروعات الصناعات المغذية للصناعات القائمة فعلاً في الوطن العربي [صناعات تجميع السيارات، الصناعات الكهربائية، الصناعات الهندسية وغيرها].
5. مشروعات المقاولات وصناعات التشييد ومواد البناء.
6. مشروعات ت الفندقية والخدمات السياحية [مطاعم، متنزهات، مدن للملاهي والألعاب وغيرها].
7. مشروعات الرعاية الصحية والخدمات العلاجية.
8. مشروعات التعليم والتدريب وتنمية وتطوير الموارد البشرية.
9. مشروعات التسويق وتنمية الأعمال التجارية [المراكز التجارية ومراكز التسوق على اختلاف أنواعها ومستوياتها، المعارض التجارية وخدمات التوزيع والبيع].
10. مشروعات الإنتاج الزراعي بمختلف صوره ومنتجاته و مشروعات التصنيع الزراعي [تعليب وحفظ وتجميد المنتجات الزراعية].
11. مشروعات النقل البري والمائي والجوي.
12. مشروعات استغلال الصحارى واستزراعها وتنمية وتطوير المجتمعات العمرانية.
13. مشروعات الإنتاج الثقافي والفني في مجالات نشر الكتب والمطبوعات وإنتاج المصنفات الفنية المختلفة.
14. مشروعات إنتاج البرمجيات وتطوير النظم والتطبيقات للحاسب الآلي والأعمال المتصلة بمجالات استخدامات تقنية الاتصالات والمعلومات.
15. مشروعات الخدمات المالية والمصرفية وأعمال الوساطة في أسواق رأس المال وخدمات التأمين .

نماذج مشروعات التكامل المحتملة بين القطاع الخاص العربي

نطرح فيما يلي بعض النماذج لمشروعات التكامل الاقتصادي بين مؤسسات القطاع الخاص العربي والتي يمكن أن تكون بداية لغيرها من المشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والفنية:

1. إنشاء شركات عربية مشتركة للمقاولات وأعمال التشييد تتوفر لها القدرات المالية والتقنية والمعرفية والخبرات الإدارية التي تؤهلها للمنافسة مع الشركات الأجنبية في ما يطرح من مشروعات كبرى للبنية الأساسية والمرافق وغيرها من الإنشاءات الضخمة في البلاد العربية.
2. إنشاء شركات عربية مشتركة للتنمية الزراعية تستثمر الأراضي المتاحة للزراعة وتعمل في مجالات استصلاح الأراضي البور والصحراوية باستخدام تقنيات حديثة تتعامل مع مشكلات ندرة المياه وصعوبات طبيعة الأرض والظروف المناخية.
3. إنشاء شركات عربية مشتركة تعمل في مجالات الصيد وتنمية الثروة السمكية والصناعات القائمة عليها.
4. إنشاء شركات عربية مشتركة للتسويق الداخلي في الأسواق العربية والتصدير للأسواق الأجنبية.
5. إنشاء مصارف عربية مشتركة لتقديم الخدمات المصرفية على اختلاف أنواعها للأسواق العربية وكذا للتواجد في الأسواق الأجنبية والحصول على نصيب من حركة السوق المالي العالمي.
6. إنشاء شركات عربية مشتركة للتأمين.
7. إنشاء شركات عربية مشتركة لإقامة المستشفيات ومراكز العلاج والخدمات الصحية المتطورة.
8. إنشاء جامعات ومعاهد عليا عربية مشتركة لتقديم خدمات التعليم الجامعي والعالي للمجتمعات العربية وكذا التواجد في الدول الأفريقية والآسيوية المتطلعة إلى تواجد مؤسسات تعليمية راقية.

9. إنشاء شركات عربية مشتركة في مجالات خـدمات الاتصـالات وتقنيـات المعلومات، وإقامة سوق عربية إلكترونية تستخدم فيها الخبرات العربية لتنمية الأعمال التجارية عبر شبكة الإنترنت.

10. إقامة تحالفات واتفاقات تعاون وتكامل بين شركات الطيران العربيـة [وإن لم تكن ضمن القطاع الخاص في أغلب الدول العربية إلا أنها تواجه من ظـروف المنافسة وضغوط ترشيد النفقات وانحسار الدعم الحكومي ما يجعلها في موقف أشبه بمؤسسات القطاع الخاص خاصة مع التوجه في عديد من الدول العربيـة لخصخصتها أو على الأقل التوجه نحو إدارتها على نسق الإدارة الخاصة وبمعايير السوق].

11. إقامة تحالفات واتفاقات تعاون وتكامل بين القنوات الفضائية العربية وتكـوين طاقات إنتاجية وتقنية مشتركة فيما بينها.

12. إقامة شركات عربية مشتركة تعمل في مجال تنظيم وتطوير وتيسير خـدمات الحج والعمرة فيما بين الدول العربية، وتمتد بخدماتها للدول الأفريقية والآسيوية والأسواق الأوروبية والأمريكية حيث يتطلع ملايين المسلمين مـن المقـيمين والمواطنين في تلك الدول إلى تأدية فريضة الحج و أداء العمرة دون أن تتـوفر لديهم المؤسسات المحترفة القادرة على تقديم تلك الخدمات بالكفاءة المطلوبة.

الأطر التنظيمية لشركات التكامل الاقتصادي العربية المشتركة

تتعدد الأطر التنظيمية المحتملة للشركات العربيـة الـتي يمكـن أن تنشـأ بمشاركات من مؤسسات القطاع الخاص العربي من أجل تنفيذ مشروعات اقتصادية تسهم في دعم التكامل الاقتصادي العربي. ومن تلك الصيغ أو الأطر المحتملة مـا يلي:

1. إنشاء شركات عربية تخصصية كبرى تؤسس في أي قطر عـربي ويسـهم في إنشائها مستثمرون من كافة الأقطار العربية، كما تطرح أسهمها للاكتتـاب العام على نطاق العالم العربي كله. وتتولى كل من تلـك الشـركات تنفيـذ

9. إنشاء شركات عربية مشتركة في مجالات خـدمات الاتصـالات وتقنيـات المعلومات، وإقامة سوق عربية إلكترونية تستخدم فيها الخبرات العربية لتنمية الأعمال التجارية عبر شبكة الإنترنت.

10. إقامة تحالفات واتفاقات تعاون وتكامل بين شركات الطيران العربيـة [وإن لم تكن ضمن القطاع الخاص في أغلب الدول العربية إلا أنها تواجه من ظـروف المنافسة وضغوط ترشيد النفقات وانحسار الدعم الحكومي ما يجعلها في موقف أشبه بمؤسسات القطاع الخاص خاصة مع التوجه في عديد من الدول العربيـة لخصخصتها أو على الأقل التوجه نحو إدارتها على نسق الإدارة الخاصة وبمعايير السوق].

11. إقامة تحالفات واتفاقات تعاون وتكامل بين القنوات الفضائية العربية وتكـوين طاقات إنتاجية وتقنية مشتركة فيما بينها.

12. إقامة شركات عربية مشتركة تعمل في مجال تنظيم وتطوير وتيسير خـدمات الحج والعمرة فيما بين الدول العربية، وتمتد بخدماتها للدول الأفريقية والآسيوية والأسواق الأوروبية والأمريكية حيث يتطلع ملايين المسلمين مـن المقـيمين والمواطنين في تلك الدول إلى تأدية فريضة الحج و أداء العمرة دون أن تتـوفر لديهم المؤسسات المحترفة القادرة على تقديم تلك الخدمات بالكفاءة المطلوبة.

الأطر التنظيمية لشركات التكامل الاقتصادي العربية المشتركة

تتعدد الأطر التنظيمية المحتملة للشركات العربيـة الـتي يمكـن أن تنشـأ بمشاركات من مؤسسات القطاع الخاص العربي من أجل تنفيذ مشروعات اقتصادية تسهم في دعم التكامل الاقتصادي العربي. ومن تلك الصيغ أو الأطر المحتملة مـا يلي:

1. إنشاء شركات عربية تخصصية كبرى تؤسس في أي قطر عـربي ويسـهم في إنشائها مستثمرون من كافة الأقطار العربية، كما تطرح أسهمها للاكتتـاب العام على نطاق العالم العربي كله. وتتولى كل من تلـك الشـركات تنفيـذ

1. التطوير التنظيمي واستكمال البنية التنظيمية الأساسية للمؤسسة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي المتناسب مع أهدافها وتوجهاتها، البناء الإستراتيجي الواضح المتمثل في رؤية إستراتيجية محددة وأهداف واضحة وسياسات ونظم عمل مدروسة ومخططة، وخطط للعمل والأداء تعتمد الأسس والمعايير الصحيحة.
2. التطوير الإداري المتمثل في تدريب وتنمية القدرات القيادية لقيادات تلك المؤسسات وتزويدهم بالمعارف والمهارات الإدارية الحديثة وحثهم على تطبيق التقنيات الإدارية المتجددة والالتجاء إلى محاكاة المؤسسات المتطورة في الدول الأكثر تقدماً.
3. تطوير الموارد البشرية وتنمية القدرات والمهارات التقنية والإدارية والتسويقية للعناصر البشرية العاملة في تلك المؤسسات، وتمكينهم لمباشرة أعمالهم بمستويات متعالية من الكفاءة والجودة، وحفز قدراتهم الابتكارية والإبداعية.
4. تنمية التوجه نحو العمل المشترك وتخفيض نوازع الفردية والانعزالية التي تتسم بها كثير من مؤسسات القطاع الخاص العربي، ويتحقق ذلك بتفعيل الروابط المشتركة بينها من خلال الاتحادات والمنظمات التي تشارك فيها [الغرف التجارية، اتحادات الصناعات، جمعيات رجال الأعمال، التجمعات المهنية..].
5. تطوير وتنمية قدرات مراكز الدعم والمساندة لمؤسسات القطاع الخاص الموجودة في المنظمات التي تنتمي إليها تلك المؤسسات وكذا المراكز والهيئات الحكومية ذات العلاقة. ونشير هنا مثلاً إلى تجربة الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية التي توفر مراكز للتدريب والمساندة التقنية لمؤسسات القطاع الخاص في مجالات تنمية الصادرات وتعميق الاستفادة من تقنيات المعلومات على سبيل المثال.
6. وقد تنبه الاتحاد الأوروبي إلى أهمية تطوير ودعم طاقات مؤسسات القطاع الخاص وأعد برامج وسياسات متخصصة لتأكيد التوجهات الإدارية الصحيحة ودفع وحفز عمليات الابتكار والإبداع في تلك المؤسسات.ودعم قدراتها

التنافسية باعتبارها الآلية الرئيسية في تحقيق أهداف الاتحاد الأوروبي في التكامل الاقتصادي.

7. ضرورة إيجاد آليات لمساعدة ومساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها تمثل النسبة الأكبر في هيكل القطاع الخاص العربي، والتي يمكنها القيام بأدوار مهمة في تنشيط التعاون الاقتصادي العربي.

بعض الآليات المهمة لحفز وتشجيع مبادرات التكامل بين القطاع الخاص العربي

يمكن تقديم المقترحات التالية عن الآليات المهمة الواجب توافرها لحفز وتشجيع ومساندة مبادرات مؤسسات القطاع الخاص العربي في مجالات مشروعات التكامل الاقتصادي:

1. تكوين هيئة مشتركة من الاتحادات ومنظمات القطاع الخاص العربية ذات العلاقة تقوم على رعاية مشروعات التكامل الاقتصادي بين مؤسسات القطاع الخاص وتمدها بالدعم الإداري والتقني، وتساعدها في حل ما قد يعترضها من معوقات، كما تكون بمثابة أداة للمتابعة والتقويم بهدف الإعلام المستمر عن الإنجازات المحققة، ودراسة مصادر التعويق وأسباب الفشل والسعي لتوضيحها حتى لا تتكرر في مشروعات تالية.
2. قيام الهيئة المشتركة المقترحة بتمويل دراسات جدوى لمشروعات تكامل اقتصادي وتوفيرها لمؤسسات القطاع الخاص الراغبة في طرق أبواب العمل الاقتصادي المشترك، وتمدها بالمعلومات المتجددة عن المشروعات المقترحة وتساندها في إجراء الدراسات التفصيلية والخطوات الإجرائية لإقامة المشروعات التي تثبت جدواها وتتوفر للمؤسسات المعنية الموارد اللازمة لإقامتها.
3. تشكيل مجموعات عمل نوعية [تخصصية] مشتركة بين مؤسسات القطاع الخاص العربي في مجالات النشاط المختلفة، مثل الصناعات الغذائية، الصناعات الهندسية، الزراعة، المقاولات والتشييد، الخدمات الفندقية والسياحية، الخدمات

الصحية والعلاجية، الخدمات التعليمية والتدريبية، وغيرها. وتختص تلك المجموعات النوعية المشتركة بما يلي:

3.1. دراسة أوضاع الأسواق العربية وحالات العرض والطلب على السلع أو الخدمات والفرص السانحة لإنشاء مشروعات جديدة وكذلك المعوقات أو المهددات المحتملة.

3.2. اختيار المجالات الواعدة وإجراء دراسات جدوى تسويقية واقتصادية وتقنية وصياغة مشروعات محددة قابلة للتنفيذ.

3.3. طرح المشروعات المقترحة على الشركات والمؤسسات أعضاء المجموعة والترويج لها.

3.4. تقديم الدعم التقني والمعلوماتي لمؤسسات القطاع الخاص التي تشرع في إقامة مشروعات عربية مشتركة وموالاتها بالمساندة المستمرة لضمان نجاحها.

3.5. إنشاء قواعد معلومات تخصصية عن المشروعات العربية القائمة ومعدلات نموها وإنجازاتها وطرح تلك المعلومات على الرأي العام العربي لتأكيد فعالية العمل المشترك من أجل التكامل الاقتصادي.

3.6. تبادل الخبرات والدراسات فيما بين المجموعات التخصصية.

4. تكوين مراكز معلومات في الاتحادات والمنظمات الخاصة بالقطاع الخاص تمد المؤسسات بالمعلومات المتجددة عن الأسواق وحالات الطلب والعرض ومصادر المنافسة الأجنبية ومستوياتها.

5. إقامة سوق عربية إلكترونية على شبكة الإنترنت يرعاها الاتحاد العام للغرف التجارية العربية تلتقي فيها مؤسسات القطاع الخاص العربي الساعية إلى العمل العربي المشترك وتنشأ من خلالها فرص إقامة مشروعات مشتركة. وقد يكون التوجه إلى الإعلان عن المشروعات الجديدة وفتح أبواب الاكتتاب العام في الشركات العربية المشتركة من خلال هذا الموقع الإلكتروني وسيلة مهمة في تحريك الاستثمارات والمدخرات العربية نحو المشاركة في مشروعات التكامل العربي.

6. إقامة منتدى اقتصادي عربي سنوي تطرح فيه مشـــروعات الاســـتثمار ذات الجدوى وتناقش خلاله فرص التعاون والتكامل بين المؤسسات المشـــاركة في المنتدى، كما تعرض فيه نماذج للمشروعات التي تم تنفيذها وقصص النجـــاح والإنجازات، ويتم من خلاله تبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة.
7. إنشاء صندوق عربي لتمويل مبادرات القطاع الخاص في مشروعات التكامـــل الاقتصادي حيث يعتبر نقص التمويل أحد أهم معوقات دخول القطاع الخاص في مشروعات إقليمية.

دور الحكومات في تيسير حركة القطاع الخاص من أجل التكامل الاقتصادي العربي

إن التفكير الواقعي في قضايا العمل العربي المشترك يفرض أن نشير إلى حقيقة مهمة هي أن الحكومات العربية لا يزال لها القول الفصـــل في مســـألة التعـــاون والتكامل الاقتصادي وتحريكه أو تجميده، ويشهد على ذلك غياب أي مؤشـــرات على تحريك فكرة السوق العربية المشتركة رغم مرور السنوات الطوال منذ توقيع اتفاقية هذا السوق مع بدايات قيام جامعة الدول العربية في 1945.

كما أن ميثاق العمل الاقتصادي القومي والموقع في 1980 لا يـــزال مجـــرد مجموعة من التمنيات التي لم تجد طريقها إلى التنفيذ الفعلي بعد. لذا فلكي يكـــون الحديث واقعياً عن دور للقطاع الخاص في تحقيق التكامل الاقتصادي العربي تنبغي الإشارة إلى أهمية قيام الحكومات العربية بدور ملموس في تيسير عمل مؤســـســـات القطاع الخاص ورجال الأعمال العرب في مجالات العمل العربي المشترك. ونظن أن التيسيرات التالية حتمية حتى يمكن تحقيق نتائج لها معنى في هذا المجال:

1. تخفيف القيود والإجراءات على منح تأشيرات الدخول لممثلـــي مؤســـســـات القطاع الخاص والعاملين فيها بغرض تسريع وتحريك دراسة وتنفيذ المشروعات المشتركة.
2. تفعيل نصوص ميثاق العمل الاقتصادي القومي من حيث:

2.1. منح المعاملة التفضيلية التامة للمشروعات العربية المشتركة ذات الطبيعة الإنتاجية والتكاملية.

2.2. معاملة رأس المال والعمل العربي بما لا يقل عن معاملة مثيليهما من أصل وطني في كل قطر عربي وما يحقق الضمانات اللازمة والحوافز المناسبة لهما.

2.3. تحرير تنقل الأيدي العاملة العربية وضمان حقوقها وإعطائها التسهيلات اللازمة والمساعدات لتطويرها.

2.4. منح المشروعات العربية التكاملية المشتركة في مجال التبادل التجاري معاملة تفضيلية تجاه المشروعات الأجنبية في الأقطار العربية.

3. الالتزام بمنح المواطنين العرب ومؤسسات الأعمال العربية العاملة في حقول التكامل الاقتصادي ذات المزايا التفضيلية التي تقررها اتفاقات الشراكة مع العالم الخارجي مثل الاتفاقيات التي وقعتها بعض الدول العربية مع الاتحاد الأوروبي.

4. التطبيق الجاد والواعي للالتزامات التي قررتها اتفاقية منظمة التجارة العالمية والاتفاقيات المرتبطة بها فيما بين الدول العربية حتى تلك التي لم تنضم بعد إلى الاتفاقية [مثل المملكة العربية السعودية أو التي انضمت بصفة مراقب مثل اليمن] وذلك فيما يتعلق بحرية إنشاء الشركات وانتقال رؤوس الأموال والأيدي العاملة ومنح مزايا الدولة الأولى بالرعاية للمشروعات العربية المشتركة.

5. تنشيط عمليات تنفيذ الاتفاقات العربية بشأن إقامة منطقة التجارة العربية الحرة وغيرها من الاتفاقات الهادفة إلى التحول التدريجي نحو التكامل الاقتصادي العربي.

4. الإطار الاستراتيجي لتوجهات التنمية الإدارية الشاملة في الوطن العربي[1]

مقدمة

تستند إستراتيجية التنمية الإدارية الشاملة التي تستهدفها الدول الآخذة بأساليب الإدارة المعاصرة إلى حقيقة أن الدولة في أغلب التوجهات المعاصرة تعتبر مسئولة فقط عن قطاعات النشاط الإستراتيجية وتباشر دورها في هذه المجالات بشكل مباشر من خلال أجهزتها كما يمكن تنفيذها بواسطة أجهزة أهلية أو خاصة تحت إشرافها، مع ترك مجالات النشاط غير الإستراتيجية لمؤسسات المجتمع المدني على اختلاف أنواعها لتمارس أدوارها في ضوء توجيهات أو نظم عامة تضعها الدولة وتراقب الالتزام بها بآليات تتفق مع طبيعة التوجه نحو التحرير والمسئولية الاجتماعية لتلك المنظمات.

وفي ضوء هذا التصوير الجديد لدور الدولة في المجتمع المعاصر يصير صياغة إستراتيجية التنمية الإدارية الشاملة بهدف تحقيق التوجهات التالية:

1. التركيز على الدور الجديد للجهاز الإداري للدولة في التخطيط الاستراتيجي و المساندة الداعمة ثم المتابعة و التقويم لجهود التنفيذ التي تتولاها أجهزة الإدارة العامة و غيرها من الجهات شبه الحكومية و الشركات العامة وشركات القطاع الخاص فضلاً عن منظمات المجتمع المدني المختلفة كل في مجال اختصاصه.
2. تحقيق معدلات متعالية من الإنجاز في مجالات التنمية الإدارية الشاملة في أقصر وقت ممكن لسد الفجوة القائمة بين مستوى الأداء الإداري العام ومستوى التطورات العلمية والتقنية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات العربية وما تثيره من تطلعات أفراد المجتمع نحو حياة أفضل.
3. إحداث التناسق بين توجهات الفلسفة الحاكمة للإصلاح الاقتصادي والتحول

---

1 ورقة ألقيت في الملتقى العربي للإدارة، دمشق، سوريا مارس 2000

إلى اقتصاد السوق التي تأخذ بها معظم – إن لم يكن جميع – الدول العربية وبين التوجهات التي ينبغي الاحتكام إليها في خطـط و بـرامج التطـوير الإداري والتنمية الإدارية الشاملة.

4. شمول جهود التنمية الإدارية الشاملة و بدرجات متناسبة كافة قطاعات الجهاز الإداري للدولة، الهيئات شبه الحكومية، أجهزة المحليات، و قطاعات الأعمال العام والخاص.
5. تضمين خطط و توجهات التنمية الإدارية المستويات الرفيعة المتاحة من تقنيات المعلومات و تتماشى مع التوجه القومي العام لتحقيق نهضة تقنية شاملـة لا بد وأن يكون الجهاز الإداري للدولة وقطاعات الأعمال في مقدمتها.
6. إحداث التوافق بين توجهات التنمية الإدارية الشاملة و حقائق النظام العـالمي الجديد القائم على العولمة و التنافسية وتحرير التجارة وغلبة تأثير التحالفـات الإستراتيجية بين الشركات العولمية والتجمعات الاقتصادية الإقليمية.
7. تجنب سلبيات محاولات الإصلاح الإداري و جهود التنمية الإدارية السابقة في معظم الدول العربية وما شابها من تجزأ وافتقاد الفلسفة المتكاملـة والنظـرة الإستراتيجية الشاملة، وغياب البرمجة الزمنية ومعدلات الإنجـاز المسـتهدفة ومعايير التقويم.
8. تصميم الحلول و المعالجات للمشكلات الإدارية بما يتناسب مع خصوصية كل قطاع من قطاعات الإدارة العامة، ومن ثم تجنب الوصفات النمطية اقتناعاً بأن قطاعات الإدارة الحكومية المختلفة لها مشكلات وأوضاع متباينة.
9. التأكيد على مسئولية كل وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة وشبه الحكومية وشركات ومؤسسات الأعمال العامة والخاصة في تحقيق التنمية الإدارية، ومن ثم أهمية إشراكها في تصميم برامج التطـوير التفصـيلية حيث أنها أعلم بظروفها و أوضاعها من أي جهة مركزية تتولى عنها وضـع تلك البرامج.

10. توافق خطة الإصلاح الإداري مع معطيات ومتطلبات إستراتيجية التنمية القومية في كل دولة.
11. استحداث و تفعيل نظم وآليات لتقويم أداء وحدات الجهاز الإداري بالدولة بالمقارنة بالأهداف المحددة الأداء،ة، و بالموارد المخصصة، أي الربط بين المدخلات و المخرجات وتبين مدى مناسبة الأنشطة والإجراءات لكليهما.
12. تصحيح الإطار الهيكلي العام للجهاز الإداري للدولة في ضوء المتغيرات الكثيرة المحلية والعالمية وتوجهات معظم الدول العربية للأخذ باقتصاديات السوق والانفتاح على الأسواق العالمية.
13. تكثيف واستمرار الدعم السياسي الأعلى من رئاسة الدولة لبرنامج وتوجهات الإصلاح الإداري وبلورته في شكل مؤسسي دائم.

توجهات التنمية الإدارية للجهاز الإداري للدولة
تطوير التنظيم العام

1. تطوير الهياكل التنظيمية للوزارات المركزية بحيث تقتصر على إدارات للتخطيط و الدراسات و المعلومات وتقويم الأداء، و اعتمادها على أعداد قليلة من ذوي الخبرات العالية والكفاءة المشهودة في تلك المجالات، و من ثم تبتعد عن التعامل في الأمور التنفيذية.
2. إسناد الأعمال التنفيذية في مجال عمل كل وزارة إلى أجهزة و هيئات مستقلة تنظم وفق قانون خاص [مما يتيح لها الاستقلال و حرية الحركة و من ثم المساءلة على الإنجاز] ،حيث يختص كل منها بتنفيذ بعض الوظائف الحكومية الإستراتيجية التي يجب أن تباشرها الدولة بنفسها [الضرائب ، الجمارك...الخ]، أو تنظيم ورقابة ما يسند تنفيذه من الخدمات الحكومية إلى القطاعين الخاص و الأهلي [الخدمات الصحية ، التعليمية ، المرافق العامة] .
والهدف أن تقتصر أعمال الدواوين العامة للوزارات على أمور التخطيط الاستراتيجي، والتطوير والتحديث من خلال البحوث و الدراسات، وتوفير المساندة للأجهزة التنفيذية ومتابعة وتقويم الإنجازات.

3. إصدار قانون خاص للهيئات الحكومية المستقلة المشار إليها في البند السابق ليعطيها الحرية والاستقلال الحقيقيين، ويجعل مجلس الإدارة هو السلطة الفعلية النهائية، ويخرجها من الخضوع لقوانين وتشريعات لا تتناسب والهدف منها وطبيعة ما يسند غليها من مهام.
4. يكون لتلك الهيئات العامة المستقلة نظماً مالية متميزة تتمتع بالاستقلال وفقاً للمبادئ التالية:
4.1. يكون لكل هيئة عامة موازنة مستقلة يتم إعدادها وفقاً لنظام خاص يحدده مجلس إدارتها حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وتعتمد أساساً على مواردها الذاتية في تمويل أنشطتها،
4.2. يكون لها أن ترحل الفوائض من سنة مالية لأخرى، كما يكون لها سلطة الاقتراض من البنوك و المؤسسات المالية و إصدار السندات والصكوك المالية في سوق الأوراق المالية وفقّ الضوابط التي يحددها قانون الهيئات العامة المستقلة المقترح ، ويقتصر ما يقدم لها من موازنة الدولة على "إعانة سد العجز" وذلك لمواجهة ما تفرضه سياسات الدولة من أعباء قد لا تعادلها الموارد الناشئة مقابل تأدية الخدمات .
4.3. يكون لكل هيئة نظمها المالية و الإدارية ولوائح شئون العاملين الخاصة بها التي يصدرها مجلس الإدارة في ضوء القوانين العامة والسياسات القومية، ولا تخضع في ممارستها لأعمالها إلا لرقابة جهاز الرقابة المالية في الدولة بحسب الأحوال [الجهاز المركزي للمحاسبات في مصر على سبيل المثال].
4.4. تحاسب تلك الهيئات العامة المستقلة على أساس الأهداف والنتائج، وتخضع للرقابة الشعبية من خلال تكوين مجلس للرقابة الشعبية حسب ما سيرد تالياً [والذي يمكن اعتباره بمثابة الجمعية العامة في حالة الشركات].
4.5. يقتصر إشراف الوزراء المختصين على تلك الهيئات المستقلة في حدود

الاطمئنـــان إلى قيامها بوظائفها طبقـــاً للاســـتراتيجيات والسياســـات المعتمدة، ولا تكون لهم سلطة التدخل في الشئون التنفيذية لتلك الهيئات وحصر سلطة الوزير المختص في الاعتراض على قرارات مجلـــس الإدارة خلال مدة محددة، فإذا أصر المجلس على قراره يصبح سارياً.

4.6. يتم اختيار رؤساء مجالس إدارة الهيئات العامة المستقلة عن طريق " لجنـــة قومية لاختيار القيادات الإدارية" تابعة لرئيس مجلس الوزراء [أو القيـــادة السياسية المختصة حسب الأحوال في كل بلد عربي].

5. تنفيذ الخدمات الحكومية ذات الطابع الاقتصادي بواسطة شركات عامـــة أو إسنادها إلى شركات خاصة أو شركات مشتركة حسب برنامج الخصخصـــة المعتمد، و تحويل الهيئات العامة ذات الطابع الاقتصادي إلى شركات مســـاهمة خاصة و جدولة تخارج المال العام منها تدريجياً، [على سبيل المثـــال في مصـــر يقترح تحويل هيئة المعارض والأسواق إلى شركة خاصة، وإسناد مهام مركـــز تنمية الصادرات إلى الغرف التجارية، وتحويل ما تقوم به الهيئة العامة للتصنيع من بحوث ودراسات وأنشطة معلوماتية إلى شركة استشارية خاصة [على نمط مكتب الاستشارات والتصميمات العمرانية]، ويعاد تنظيم الهيئة ليتناسب مع أنشطتها المتصلة بدورها التخطيطي أو الرقابي أو مسائل التـــرخيص وتطبيـــق قانون التنظيم الصناعي، كما يمكن تحويل ما قد تقوم به الهيئة من أعمال تتصل بتنمية مجالات صناعية جديدة إلى اتـــحاد الصناعات المصرية، وبنفس المنطـــق يمكن تحويل الهيئة العامة للكتاب إلى شركة خاصة[تلك أمثلة يمكـــن القيـــاس عليها بالنسبة لباقي الأجهزة و الهيئات الحكومية في كل دولة عربية حســـب ظروفها].

6. تباشر الدولة تنفيذ سياستها في الدعم و التوجيه القومي في مختلف المجالات التي تسند إلى القطاع الخاص أو الجهات الأهلية وشـــبه الحكوميـــة مـــن خـــلال السياسات العامة والتوجهات الإستراتيجية التي تصدرها، وكذلك بإعمال نظم للتشجيع و الضبط بالحوافز المختلفة.

7. التخلص تدريجياً من الأنشطة الثانوية التي تتم داخل أجهزة الدولة المحلية، والتي تسهم في تضخم أعداد العاملين والتوسع غير المـبرر في المسـاحات واقتنـاء المعدات وتستهلك بالتالي نسباً كبيرة من موازنة المصروفات الجاريـة، مثـل أعمال الصيانة والنظافة والأمن والحراسات وأعمال الطباعة والنقـل وإدارة المقاصف وخدمات العاملين، ويتم ذلك بإسناد تلك الأنشـطة إلى شـركات القطاع الخاص بعقود.

8. تطوير أجهزة الإدارة المحلية [حسب النظم والقوانين السارية في كـل دولـة عربية] وتقليص سلطة أجهزة الدولة المركزية فيما يخص أعمـال الوحـدات المحلية بحيث يكون لتلك الوحدات اختصاصات وصلاحيات تمكنها من تأديـة الخدمات للمواطنين محلياً دون الرجوع إلى السلطات المركزيـة، مع مراعـاة الأسس التالية:

8.1. تركيز اختصاص الأجهزة المحلية في كل ما يتصل باحتياجـات المـواطنين المباشرة والتي يتم توفيرها محلياً [التعليم، الصـحة، الثقافـة، الرعايـة الاجتماعية، الإسكان، المواصلات الداخلية، المرافق المحلية، تحسين وحماية البيئة، الرياضة، الخدمات الدينية، خدمات إطفـاء الحرائـق والإنقـاذ والدفاع المدني [وتقوم الإدارات المحلية بتنفيذ هذه الخـدمات في إطـار السياسات القومية التي تراقب تنفيذها الوزارات والأجهزة المركزية].

8.2. تنمية الاتجاه نحو استخدام القطاعين الأهلي والخاص في تنفيذ الخـدمات المحلية، وتشجيع الأفراد والجمعيات التعاونية ومختلف الهيئات الأهلية على الدخول في مجالات الخدمات العامة كـالتعليم و الصـحة و الثقافـة و إصحاح البيئة وغيرها مما تقوم به الأجهزة الحكومية بكفـاءة محـدودة وتكلفة غير مرشدة.

8.3. تحويل كافة مشروعات التنمية المحلية التي تقوم بها أجهزة الإدارة المحلية إلى القطاعين الأهلي والخاص، واكتفاء الإدارات المحلية بالمتابعة والمساندة، و

النظر في تكوين شركات مساهمة قابضة للتنمية الشاملة على مستوى المحافظة [أو التقسيم المحلي المناسب في الدول العربية المختلفة] يتفرع عنها شركات متخصصة في فروع الإنتاج و الخدمات ذات الطابع المحلي.

تنمية الموارد البشرية بالحكومة

تمثل خطط وبرامج تطوير وتنمية الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية محوراً مهماً في نجاح إستراتيجية التنمية الإدارية وتحقق نتائجها في الواقع. وتهتم عمليات تنمية الموارد البشرية بما يلي:

1. تطوير نظم العاملين المدنيين في الدولة بحيث يتضمن النظام [القانون أو التشريع] المبادئ الرئيسية الحاكمة لشئون العاملين، ويترك لوحدات الجهاز الإداري للدولة صياغة نظمها الخاصة بما يتناسب وظروفها، على أن تعتمد تلك النظم من السلطة المختصة بكل جهة، و التوجه لتطوير إدارات شئون العاملين في مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة بحيث تدعم بالآليات الحديثة والعناصر البشرية المتميزة.
2. مراجعة الهياكل الوظيفية لوحدات الجهاز الإداري و العمل على تخفيض أعداد العاملين في الوحدات التي تعاني من تضخم و دعم الوحدات التي تعاني من نقص العاملين، مع مراعاة أن تكون المهارات والخبرات متناسبة مع احتياجات كل وحدة، و إعمال نظام للتقاعد [أو الإحالة إلى الاستيداع] لحل مشكلة العاملين في الدرجات العليا الذين لا تتناسب خبراتهم مع متطلبات الأداء في الظروف الجديدة و الذين هم في الحقيقة في حكم العمالة الزائدة.
3. تيسير خروج الأعداد الزائدة من العاملين بنظم المعاش المبكر مع توفير آليات مبتكرة تساعد في تدبير مجالات للعمل المنتج لمن يتم خروجهم من الخدمة من خلال إقامة المشروعات الإنتاجية الصغيرة، وتوفير التمويل والمساندة الفنية والإدارية والتدريب[على نمط دور الصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر].

4. مراجعة و تحسين هياكل الرواتب بما يساعد في تخفيف الأعبـاء الاقتصـادية المتزايدة عن العاملين واجتذاب العناصر المتميزة للعمـل في أجهـزة الإدارة العامة.
5. تطوير نظم شاملة للحوافز تقوم على أساس الجـدارة و الكفـاءة في خدمـة المواطنين و تنظيم صرفهـا بشكل يرتبط مع كفاءة الأداء وتحقيق مسـتويات الإنجاز المستهدفة.
6. إعفاء الرواتب و الحوافز و البدلات و ما في حكمها من الضريبة على الدخل.
7. العمل على توفير أشكال من الخدمات الاقتصادية والعلاجيـة للعـاملين بمـا يساوي زيادة حقيقية في دخوهـم ودراسة تدبير مصادر لتمويل تلك الخدمات من عائد الخدمات التي تقدمها تلك الجهات للمواطنين.
8. تفعيل دور معاهد الإدارة العامة في الدول العربية من خلال إنشـاء معاهـد جديدة في تلك الدول التي لا توجد بها هذه المعاهد، وإعادة إنشاءها في حالـة توقفها أو إلغاءها كما حدث في مصر مثلاً. والهدف أن يتولى كل معهد مهـام إعداد برامج شاملة لإعداد وتدريب القيادات الإدارية و العاملين على مختلف المستويات، و تنظيـم برامج إعداد العاملين الجـدد و بـرامج التـدريب المستمر لرفع الكفاءة وتحسين أسلوب التعامل مع المواطنين ، و إخضاع كافـة العاملين لهذا التدريب .
9. مساندة وتفعيل دور المنظمة العربية للتنمية الإدارية لتكون بمثابة مظلة تنتمـي إليها معاهد الإدارة العامة العربية تنسق فعالياتها وتساندها في تحقيق أهدافها.
10. اعتماد نظم متطور لقياس الكفاءة و تقويم الأداء يكـون أساسـاً في الترقيـة واستحقاق الحوافز و غيرها من المزايا الوظيفيـة.
11. تطوير نظم و آليات اختيار القيادات الإدارية في مواقع العمل العام المختلفـة وتوسيع مجالات ومصادر الاختيار لشغل الوظائف القيادية الشاغرة من داخل و خارج الوحدة المعنية حتى تتاح الفرص لكل من يرى في نفسه الكفاءة لشغل الوظيفة أن يتقدم لها و التأكيد على تحديد مدة شغل الوظائف القيادية و يكون

تجديدها بناء على تقويم شامل للأداء يشارك فيه أطراف يمثلون المتعاملين مع تلك القيادة والمتأثرين بها من أصحاب المصلحة .Stakeholders

12. النظر في تكوين آلية متطورة على هيئة " لجان للصلاحية " تختص كل منها بقطاع من قطاعات الجهاز الإداري للدولة تتولى فحص الطلبات و مناقشة المتقدمين للترقي إلى الوظائف القيادية و مراجعة تاريخهم الوظيفي و مدى توفر شروط شغل الوظائف فيهم، ثم تصدر قرارها باختيار الأصلح لشغل الوظيفة، و يكون قرارها نهائياً. ويصدر قرار من رئيس مجلس الوزراء [أو السلطة المختصة حسب الأحوال] بتشكيل هذه اللجان و تحديد أسلوب عملها و ضمانات حيادها، و تعيين مقارها، و مكافآت أعضاءها و التي تتحملها الجهات المعلنة عن وظائف شاغرة بها.

تطوير نظم و إجراءات العمل

تهدف برامج تطوير نظم وإجراءات العمل إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال الدراسة العلمية للأعمال المطلوب أداءها ومتطلباتها التقنية والبشرية. وتشمل تلك البرامج النواحي التالية:

1. العمل على إيجاد حالة من التباعد المكاني بين طالب الخدمة و مؤديها [مثال الجوازات] وتعميم أساليب لا تعتمد الاتصال المباشر بين المواطن طالب الخدمة وبين الموظف [أو الموظفين] المختص بأداء الخدمة،
2. تحديد المعلومات و المستندات و الرسوم المطلوبة من المواطن للحصول على الخدمة، والمدة التي يتم خلالها إنجاز الخدمات، و توضيحها على النماذج الخاصة بطلب الخدمات المختلفة، وإتاحة تلك النماذج على اختلاف مصادرها من الجهات الحكومية المختلفة في مكاتب البريد والتليفون والتلغراف، كما تعلن تلك المعلومات بوضوح في مداخل الوحدات الحكومية التي يتردد عليها المواطنون، و كذا تتاح النماذج في نفس موقع تقديم الخدمات،

3. يخصص مكتب في كل جهة إدارية لاستقبال الطلبات من المواطنين ومراجعتها وتحصيل الرسوم المقررة مقابل تسليم المواطن إيصالاً بذلك ويحدد لـه موعد العودة لاستلام المعاملة منتهية تماماً حسب المدد المعلن عنها بعد أن يقوم المختصون بالجهة بإنجاز المعاملات داخلياً دون اتصال بطالبي الخدمة، و في حالة الاحتياج إلى معلومات إضافية أو مراجعة مع المواطن يتم إخطاره بالبريد أو حين الحضور لاستلام المعاملة عن طريق مكتب التسليم، و في حالة تعدد الجهات المتصلة بإنهاء معاملة المواطن،
4. تتولى الجهة إنجاز كافة الاتصالات وإنهاء الإجراءات مع الجهات الحكومية المختلفة ذات العلاقة و ذلك في صورة اجتماعات دورية تضم ممثلي كل الجهات المعنية [على نمط اجتماعات غرف المقاصة بالبنوك] و يتم أثناء تلك الاجتماعات مراجعة طلبات المواطنين و استيفاء احتياجات كل جهة إدارية و الحصول على موافقتها بحيث يبلغ المواطن بموافقة منتهية من كافة الجهات ولا يكون عليه مراجعة أي جهة بعد ذلك،
5. توحيد المعاملة للمواطن مهما تعددت الجهات الإدارية التي يحتاج للتردد عليها وذلك بتطوير نظام يشابه نظام الرقم القومي للمواطن في مصر، واستخدامه كمرجعية تحصل بها مختلف الإدارات الحكومية على المعلومات الأساسية عن المواطن دون تكليفه في كل مرة بإنتاج شهادات من جهات حكومية أخرى و اعتمادها لإمكان حصوله على الخدمة المطلوبة،
6. التوسع في تطبيق تقنية المعلومات و ربط الأجهزة الحكومية في شبكات بما يمكنها من تبادل المعلومات عن المواطنين و إنهاء الخدمات لهم آلياً،
7. تخفيف درجة المركزية في الإدارة الحكومية و تنمية وحدات الإدارة المستقلة ذات التسيير الذاتي في إطار القواعد و التوجهات العامة التي تحددها سياسات واستراتيجيات الدولة، والفلسفة العامة للجهاز الإداري للدولة [وحدات انتماء مستقلة يتم التنسيق بينها من خلال قواعد و أحكام مجردة]،

8. تدعيم التوجه المكاني و مساندة الإدارة الإقليمية والمحلية لتقوم بالدور الأساسي في التعامل مع مواطنيها بالاحتكام إلى القواعد و الأحكام المجردة التي تصدرها الإدارة المركزية،

9. تعميم فكرة مجمعات الخدمات الحكومية حيث يوجد في كل مجمع ممثلين لكافة الأجهزة الحكومية التي يكثر تردد المواطنون عليها بحيث يستطيعون إنهاء معاملاتهم في مكان واحد. [تنشأ هذه المجمعات في الأندية الرياضية ، والجامعات، والتجمعات السكنية الرئيسية، و الأسواق المركزية، والمطارات والموانئ الرئيسية و غيرها من أماكن التجمعات البشرية]،

10. اعتماد جهات معاونة من القطاعين الخاص و الأهلي تتولى إنهاء كثير من الخدمات الحكومية للمواطنين وفقاً للنظم و الضوابط التي تحددها الجهات الحكومية المختصة، مثلاً يمكن اعتماد شركات بيع السيارات لإنهاء إجراءات التراخيص وتجديدها،

11. تأكيد مبدأ اعتراف الجهات الحكومية المختلفة بما يصدر عن أي منها من موافقات أو شهادات للمواطن و اعتمادها لتقديم خدماتها دون مطالبة المواطن بإعادة التقدم بشهادات جديدة كل مرة يتعامل فيها مع جهة حكومية جديدة،

12. تأكيد مبدأ تنسيق احتياجات و مطالب الجهات الحكومية وأداء الاختصاصات المتداخلة أو المكملة لبعضها البعض، و تجميعها بحيث يتعامل المواطن مع جهة واحدة يحصل منها على الخدمة المطلوبة بتنسيق مع كافة الجهات المعنية دون حاجة إلى التعامل مع أجهزة حكومية متعددة، و الاضطرار إلى الاستجابة لطلبات متناقضة،

13. تشكيل " لجنة التيسير الإداري " بكل محافظة [أو التقسيم المحلي المناسب في كل حالة] برئاسة المحافظ، وتضم رؤساء كافة الأجهزة المحلية و ممثلين عن الأجهزة الحكومية المركزية ذات الاتصال بالشئون المحلية، و ممثلين للمواطنين من رجال الأعمال و أعضاء هيئات التدريس وأعضاء الهيئات القضائية

والمهنيين وربات البيوت، وهدف هذه اللجان مراجعة المشكلات والمعوقـــات التي يواجهها المواطنون في تعاملاقم مع الأجهزة الحكومية، و يعملـــون علـــى علاجها بالتنسيق بين الأجهزة الحكومية وإزالة مـــا بينـــها مـــن تضـــارب في الاختصاصات أو تنازع في السلطات، كذلك يتفقون على أشكال التبســـيط والتطوير في الإجراءات، و يعملون على تطبيق ما يصلون إليه مـــن نتـــائج في مواقـــع عملهـــم [أو السعي من خـــلال المحـــافظ لاستصـــدار التعـــديلات التشريعية أو القرارات اللازمة من السلطات العليا]،

14. تشكيل لجان تحكيم دائمة على مستوى المحافظات لحل المنازعات التي تنشأ بين المواطنين والأجهزة الحكومية وتفادي المشكلات الناتجة عن بطـــأ إجـــراءات التقاضي،
15. تطبيق مبدأ مشاركة المواطنين في إدارة الخدمات التي تقدمها لهـــم الأجهـــزة الحكومية المختلفة، و ذلك بتشكيل مجالس "رقابة شعبية " من بـــين المـــواطنين ذوي الخبرة و التأهيل والسمعة الطيبـــة ومن المتعاملين مع تلـــك الأجهـــزة والمتفهمين لإجراءاقا، لتكون وسيلة لتقويم أداء الجهاز في خدمـــة المـــواطنين، ونقل رغباقم و عرض مشكلاقم في التعامل مع الجهة الحكوميـــة والتشـــاور مع الإدارة المختصة لتبسيط الإجراءات و تطوير النظم بمـــا يحقـــق الكفـــاءة وتحسين مستوى الخدمات للمواطنين،
16. تطوير نظم الموازنة الحكومية لتكون موازنة برامج وأداء، ويصـــير تخصـــيص الموارد المالية على أساس الأهداف المقررة و الإنجازات المطلوبـــة ومعـــدلات الأداء المعتمدة في كل مجال من مجالات العمل، وتطبيق نظم لاحتساب تكلفـــة الأداء Activity-Based Costing، واتخاذها أساساً لتقويم الكفـــاءة والحكـــم على جدوى الإنجاز....،
17. تفعيل دورا لجهاز التشريعي في مجال متابعة الإنفاق العام وتقويم أداء وحـــدات الجهاز الإداري من حيث جدواه و ارتباطه بمشروعات وأهداف مقررة .

الإصلاح التشريعي

يلعب القانون دوراً أساسياً في ضبط أداء الجهاز الإداري وتوجيه الموظف العام. ومن مقتضى فعالية التشريع في تحقيق أهداف تنمية الأداء الإداري ورفع كفاءة أجهزة الإدارة وأفرادها في خدمة المواطنين، أن يكون متناسباً مع الأهداف التي تقوم من أجلها تلك الأجهزة وأن يتوافق مع الظروف العامة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تحيط بالجهاز الإداري للدولة. رغم التغيرات الجذرية التي أصابت التنظيم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في مصر والدول العربية خلال السنوات الأخيرة، فإن كثيراً من التشريعات الحاكمة والمنظمة لعمل الجهاز الإداري للدولة لم يطرأ عليها تعديلات متناسبة، مما يجعلها عقبة في سبيل الإصلاح الإداري المنشود.و الهدف من تطوير القوانين المشار إليها تأكيد التوجهات الرئيسية التالية:

1. التوافق مع النظام الاقتصادي الجديد القائم على اقتصاديات السوق،
2. تأكيد اللامركزية الإدارية وتحرير الإدارة الحكومية من القيود التي لا تتناسب والواقع الاقتصادي المحلي و العالمي الجديد،
3. النص على المبادئ العامة والأسس الجوهرية التي يستهدفها القانون ترجمة لاستراتيجيات الدولة، و ترك التفاصيل الإجرائية لتصدر بها لوائح و نظم خاصة بكل جهاز أو هيئة بما يحقق المرونة و التوافق مع الطبيعة الخاصة بكل منها،
4. تبسيط الإجراءات وتوحيد الجهة التي يتعامل معها المواطن وتحديد مدد محددة لإنهاء التراخيص والموافقات التي يحتاجها المواطنون وينظمها القانون،
5. إزالة ما قد يكون بين بعض القوانين من تضارب.

التطوير التقني للجهاز الإداري

1. ميكنة الأعمال الإدارية الداخلية بالأجهزة الحكومية و ذلك بتعميم استخدام الحاسبات الآلية في كافة المعاملات بالأجهزة الحكومية ومنع استيفاء المستندات والنماذج والمحررات الرسمية بخط اليد أو بالآلة الكاتبة. و يشمل ذلك أعمال

الأرشيف، الحسابات، المخازن، شئون العاملين، المراسلات والاتصالات الإدارية،

2. ميكنة الخدمات التي تقوم الجهات الحكومية بأدائها للجمهور ويشمل ذلك إصدار التراخيص. الشهادات، الموافقات المختلفة، و يحقق هذا التطوير طباعة كافة النماذج والاستمارات والمحررات الرسمية التي تسلم للمواطنين بشكل يسمح باستيفائها باستخدام الحاسب الآلي مع إضافة علامات مائية وغيرها من أساليب التأمين ومنع التزوير [يراعى توحيد النماذج المستخدمة في نفس الغرض ويتغير فقط اسم الجهاز الصادر عنه]،
3. إعداد برامج قومية لتطوير نظم الحفظ والأرشيف باستخدام الوسائط الإلكترونية وأقراص الليزر مما يقلل المساحات المستخدمة في الحفظ ويحفظ المعلومات والمستندات و ييسر الوصول إليها،
4. التوسع في نظم تقديم الخدمات للمواطنين باستخدام التليفون والفاكس والبريد الإلكتروني مع قبول سداد الرسوم ببطاقات الائتمان دون اشتراط تواجد المواطن شخصياً مما يقلل العناء على المواطنين والعاملين بالجهاز الحكومي،
5. تخصيص أرقام تليفون مجانية [800 مثلا] يستخدمها المواطنون للاتصال بالجهات الحكومية للاستفسار عن إجراءات الحصول على الخدمات و يتم الرد عليهم برسائل مسجلة تتضمن البيانات المطلوبة،
6. تطوير مراكز المعلومات ودعم القرار بالوزارات والهيئات إلى مراكز لإتاحة المعلومات عن الجهة والخدمات التي تؤديها،
7. استثمار مشروع الرقم القومي للمواطن في تيسير التعامل مع كافة الأجهزة الحكومية إذ يراعى توصيلها جميعاً بشبكات معلومات تسمح لأي منها بالدخول على الحاسب الرئيسي لتشغيل نظام الرقم القومي للحصول على كافة البيانات المتعلقة بالمواطن و المسجلة في ملفه ، و بذلك يتم الاستغناء نهائياً عن مطالبة المواطنين بتقديم شهادات و إقرارات تفيد بياناهم الشخصية،

8. تحقيق الترابط المؤسسي بين الجهات الحكومية بما يحقق سرعة التعامل وتبادل المعلومات وذلك بإنشاء شبكة خاصة لربط الجهات الحكومية Government Intranet وتفيد هذه الشبكة في تحقيق تكامل الخدمات الحكومية بما يمكّن من أداء الخدمة للمواطن في جهة واحدة رغم تطلبها الحصول على معلومات أو مستندات من جهات متعددة، وكذا إمكان قيام جهة حكومية واحدة بتنفيذ أعمال ومهام لصالح جهات حكومية أخرى،
9. بناء رقم قومي للعقارات يمكن من خلاله تسهيل كافة الإجراءات المرتبطة بالعناوين ومحال الإقامة أو محال العمل،
10. بناء رقم قومي للمنشآت الاقتصادية يمكن من خلاله تسهيل كافة التعاملات والإجراءات المتصلة بها.

البرنامج القومي للتأهيل المؤسسي لشركات قطاعات الأعمال

يهدف هذا البرنامج إلى تحقيق النتائج التالية:

1. تأهيل شركات الإنتاج والخدمات في قطاعات الأعمال العامة والخاصة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص الناشئة عن العولمة والتجمعات الإقليمية الاقتصادية وتأثيرات اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية، وكذا التأثيرات المتوقعة بعد توقيع اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي،
2. توفير فرص الاستعانة بالخبرات الاستشارية الوطنية والعالمية لمعالجة أوجه القصور في هياكلها التنظيمية وأساليب وتقنيات العمل ونظم الجودة و التسويق ونظم وآليات الإدارة وتخطيط الاستثمارات، وأسس تنمية وتمكين الموارد البشرية،
3. توفير آليات و نظم تستهدف تكوين شبكات من بين الشركات الوطنية وتيسير تعاملاتها و بناء تحالفات فيما بينها لزيادة و تفعيل قدراتها التنافسية وتنمية فرصها لدخول الأسواق العالمية،
4. توفير نظم وآليات لتحيقي التكامل والالتحام بين الشركات الوطنية في مجالات

الإنتاج و الخدمات المختلفة وبين الجامعات و مراكز البحث العلمي والتطوير التقني لمساعدتها في حل مشكلاتها التقنية وبناء برامج مشتركة للبحوث والتطوير تستهدف تطوير المنتجات والتقنيات.

البرامج القومية لحصر و تنمية القيادات الإدارية

يهدف كل برنامج إلى بناء قاعدة معلومات متجددة عن القيادات الإدارية في الجهاز الإداري للدولة و قطاعات الإنتاج و الخدمات المختلفة بما يسمح بتحقيق الأهداف التالية:

1. اختيار العناصر الواعدة لتكوين القيادات المستقبلية.
2. تحريك القيادات بين المواقع المختلفة لتحقيق شمول الخبرة و ضخ الدماء الجديدة و تطوير الممارسات الإدارية.
3. تخطيط برامج التدريب والتنمية للعناصر المرشحة لشغل الوظائف القيادية.

البرامج القومية لإعادة تأهيل و تسجيل مؤسسات التدريب و التنمية الإدارية

يهدف كل برنامج إلى تحقيق الغايات التالية:

1. تحديد المعايير والشروط اللازم توافرها في مؤسسات التدريب والتنمية الإدارية العامة والخاصة، و تقنين الإجراءات الواجبة لتسجيل تلك المؤسسات في سجل قومي بحيث لا يسمح لغير المؤسسات المسجلة بالتعامل في مجالات التدريب والتنمية الإدارية[وذلك في الدول العربية التي لا يوجد بها مثل هذا النظام]،
2. تحديد الجهات الحكومية المنوط بها عمليات التسجيل والمراجعة الدورية للتأكد من استمرار تفر الشروط التي منح على أساسها الترخيص بمزاولة أعمال التدريب والتنمية الإدارية،
3. تحديد أنواع المساندة والدعم التي تقدمها الدولة للارتفاع بكفاءة و جودة أنشطة التدريب والتنمية الإدارية، وآليات التنسيق وتحقيق التكامل بين المؤسسات المسجلة والمرخصة لمزاولة تلك الأنشطة،

4. توفير نظم وآليات مساندة جهود تكوين و تنمية أعداد كافية من المدربين المحترفين المؤهلين علمياً وتطبيقياً لمباشرة أعمال التدريب،
5. توفير نظم و آليات مساندة جهود إنتاج المواد التدريبية وتطوير وتحديث تقنيات التدريب واستثمار إمكانيات تقنيات المعلومات و الوسائط المتعددة والتدريب من بعد،
6. تحديد أسس وإجراءات إصدار المؤهلات لمن تم تدريبهم ومعايير تقيمها واعتمادها Certification & Accreditation .

آليات تنفيذ إستراتيجية التنمية الإدارية الشاملة

إن فعالية هذه البرامج يتوقف على اقتناع الدولة بأهميتها وجدواها، كما يتطلب وجود آلية تخطط لتنفيذه وتوجه القائمين بالتنفيذ، وتتابع التقدم وتقيم النتائج، وتتخذ القرارات المناسبة للتطوير بما يتفق مع ظروف الواقع و متغيراته. وفي ظننا أن الأمر يتطلب تكوين مجلس أعلى للتنمية الإدارية في كل دولة برئاسة رئيس الدولة أو من يفوضه على أن يختص المجلس المقترح بما يلي :

1. إقرار إستراتيجية قومية شاملة للتنمية الإدارية.
2. إقرار البرامج التنفيذية لإستراتيجية التنمية الإدارية.
3. توفير الدعم السياسي والمادي لبرامج التنمية الإدارية.
4. متابعة وتقويم إنجازات الإصلاح والتنمية الإدارية والتوجيه بالتغييرات الإستراتيجية المناسبة.

ومن الجدير بالذكر التأكيد على أن تطبيق أهداف وإجراءات برنامج الإصلاح الإداري سيتم على مستويين:

المستوى الأول

ويتعلق بتحديد التوجه الاستراتيجي للتنمية الإدارية، وإقرار المبادئ والأسس الرئيسية، والتكليف بالدراسات وتصميم النظم وصياغة التشريعات

والقرارات المؤدية إلى تحقيق الإصلاح الإداري المستهدف، وتقع مسئولية تنفيذ هذا المستوى التخطيطي على عاتق المجلس الأعلى للتنمية الإدارية، ومجلس الوزراء، وجهاز وزير الدولة للتنمية الإدارية [في حالة وجود مثل هذا المنصب]،

المستوى الثاني

ويتعلق بتنفيذ وتطبيق برامج وآليات الإصلاح و التطوير الإداري وتنفيذ القوانين والنظم والإجراءات الجديدة، وإصدار القرارات والتعليمات التنفيذية، واعتماد اللوائح والنظم التفصيلية على مستوى كل من وحدات الجهاز الإداري، وتقع مسئولية تنفيذ متطلبات هذا المستوى على عاتق جميع الوزراء والقادة الإداريين كل فيما يخصه، ويخضع الجميع في قيامهم بهذه المسئولية للمتابعة والتقويم من المجلس الأعلى للتنمية الإدارية.

5. أهمية الاستشارات الإدارية في منظمات الأعمال العربية[1]

مقدمة

يعيش العالم مرحلة تتسم بالتغيير السريع في كافة مجالات الحياة. وقد طـال التغيير مفاهيم و أساليب وتوجهات الإدارة المعاصرة بحيث أضحت منقطعة الصلة إلى حد بعيد بكل ما كانت عليه أفكار الإدارة وتقنياتها وهياكلها في السابق. مـن جانب آخر، فإن الإدارة في كثير من المنظمات العربية لا تـزال تتعـاطى أفكـار وتقنيات وتوجهات الإدارة التقليدية رغم كل ما يواجهها من تحـديات المنافسـة الأجنبية ليس فقط في الأسواق الخارجية، بل وأيضاً في أسواقها الوطنية.

وتمثل النقلة من الفكر الإداري التقليدي إلى أفكار وتقنيات الإدارة المعاصرة التحدي الأكبر الذي يجب على المنظمات العربية أن تقبله وتتعامل معـه بإيجابيـة وحسم. ومن هنا تتضح أهمية الدور الـذي يمكـن أن تؤديـه حركـة ومهنيـة الاستشارات الإدارية في توفير الآليات الصحيحة والتوقيت المضبوط لتأمين انتقال المنظمات العربية إلى مستويات التنظيم وتقنيات الإدارة المعاصرة والتي لن يكون لها مكان في الأسواق الوطنية والدولية بدونها.

ونهدف في هذه الورقة إلى إبراز تلك القضية بطرح مفصل لنمـوذج الإدارة المعاصرة التي ينبغي أن تتطلع إليه الإدارة في المنظمات العربية باعتبـاره المقيـاس المرجعي Benchmark، ثم نعرض السمات الرئيسة لنمط الإدارة الغالب في معظم المنظمات العربية ونبين الفجوة بينه وبين النموذج المعاصر، ثم نوضح الدور الـذي يمكن للاستشارات الإدارية أن تؤديه في تحقيق التواصل وسد الفجوة بـين نمـط الإدارة العربية ونموذج الإدارة المعاصر.

---

1 ورقة قدمت في الملتقى العربي الأول للاستشارات الإدارية المنعقد في دمشـق في الفتـرة 20-21 مـارس 2004.

نموذج الإدارة العربية

تبدو الإدارة في كثير من المنظمات العربية غير منتبهة إلى التطورات والمتغيرات التي أصابت العالم في السنوات القليلة الماضية والتي لا تزال آثارها تتفاعل كل يوم وتتصاعد لتطال جميع مجالات الحياة الاجتماعية والأوضاع الاقتصادية والتقنية في جميع دول العالم. وتميل الإدارة العربية إلى الركون للنمط التالي:

- الاهتمام بالسوق المحلية والتركيز على الأساليب التسويقية المعتادة.
- الانحصار في شئون المنظمة الداخلية ومشكلاتها الذاتية، والتباعد عن أو التغافل عما يجري في المناخ المحيط سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي.
- الاهتمام بقضايا الفترة القصيرة والمرحلة الراهنة من دون السعي لتكوين رؤية مستقبلية أو تصور ما يمكن أن يكون عليه حال المنظمة في فترة بعيدة نسبياً.
- الانحصار في أشكال التنظيم التقليدية القائمة على الهرمية الهيكلية، وتركيز السلطة والصلاحيات في الإدارة العليا، واعتماد أسلوب الأوامر والرقابة في التعامل مع المرؤوسين Command and Control.
- تطبيق منطق المدير المالك Owner Manager والإدارة العائلية Family Business Approach حتى في المنظمات غير العائلية إذ يميل المدير العربي لممارسة دور الإدارة الأبوية Paternalistic فهو الأعلم من مرؤوسيه له الأمر وعليهم الطاعة.
- ضعف الاقتناع بقيمة العمل الجماعي والميل إلى الانفرادية Individualism في العمل والتركيز على " أنا" أكثر من " نحن".
- الاهتمام المبالغ فيه بتأمين الموارد والاستزادة منها بغض النظر عن القدرة على توظيفها وتحويلها إلى مخرجات لها معنى. فنجد المدير العربي عادة يميل إلى تعظيم ما لديه من إمكانيات في شكل مبان ومعدات وموازنات وأفراد ومساعدين، دون أن يهتم كثيراً بالتساؤل عن الجدوى الاقتصادية من تكثيف تلك الموارد

أو عن مدى القدرة على استثمارها وتحويلها إلى منتجات تدر عائد اقتصادي وتحقق قيمة مضافة Value Added.

- إهمال قضايا البحث والتطوير Research & Development والاعتماد على النقل والاستيراد من الغير [خاصة الأجنبي] حين الاحتياج إلى تطوير.
- التعامل مع الأفراد باعتبارهم قوة عاملة في الأساس والتركيز على قدراتهم الجسمانية ومهاراتهم الحركية Motor Skills من دون إعطاء اهتمام مماثل بقدراتهم الفكرية وقواهم العقلية التي يمكن أن تتحول إلى مبتكرات وإبداعات تضيف إلى القدرة التنافسية للمنظمات.
- إهدار قيمة المعلومات والانحصار في التعامل مع الحاسبات الآلية باعتبارها آلات حاسبة وكاتبة أسرع، وإهدار فرصة استثمار طاقة المعلوماتية وتقنيات الاتصالات في التواصل بين المنظمة وعملاءها وفيما بين أجزاء المنظمة ذاتها.
- الميل إلى العمل الفردي والانعزال وإهدار فرص التكامل والتحالف مع الآخرين لتعظيم فرص المنظمة في الأسواق وحشد الطاقات لمواجهة المنافسين.
- عدم إدراك أهمية بناء وتنمية العلاقات مع العملاء والمتعاملين، والميل إلى التعامل بأسلوب ومنطق الصفقة الواحدة أو الوحيدة، فالمهم تحقيق الربح الآن من الصفقة ويغض النظر عن مدى رضاء العميل أو المتعامل واحتمال عدم تكرار التعامل مرة أخرى.
- ضعف الاهتمام بقضايا الجودة، وحصرها في أغلب الأحيان في جودة المنتجات السلعية، من دون الأخذ بفكرة الجودة الشاملة في كافة مجالات العمل ومنتجاته من سلع أو خدمات.
- افتقاد كثير من المنظمات العربية لبناء إستراتيجي متكامل يضم الغايات والأهداف التي تسعى إليها ، والسياسات والإستراتيجيات الموجهة للأنشطة والتي تتخذ القرارات في ضوءها، والمعايير المتخذة أساسا لقياس الأداء والحكم

على النتائج. فالإدارة العربية في الأساس تؤمن بالعمل المستند إلى رؤية اللحظة الذاتية من دون الترابط مع التاريخ أو المستقبل.

- عدم إدراك أهمية وقيمة المجالس واللجان كوسيلة لشحذ الآراء وتبين وجهات النظر وتنمية الأفكار، والاقتصار على استخدامها وسيلة لاستكمال الشكل الإداري واستجابة لما تنص عليه القوانين كما في حالة مجالس الإدارة، أو كوسيلة للتخلص من المسئولية الفردية وإسناد مسئولية القرارات إلى مجلس أو لجنة.
- التعامل مع ظواهر المشكلات والسعي للحلول الوقتية أكثر من الاهتمام بالبحث عن الأسباب الحقيقية وحلها من الأساس.
- عدم الإدراك الصحيح لقيمة الوقت، واستنفاذ فترات طويلة في الانتظار بين العمليات أو في بحث القضايا واتخاذ القرارات من دون حساب قيمة الوقت المهدر أثناء الانتظار.
- الميل إلى تضخيم المنظمات بزيادة أعداد العاملين من غير دراسة حقيقية للعائد الاقتصادي من تشغيلهم، كما ينطبق نفس القول على اهتمام المنظمات العربية بتكثيف المعدات والأجهزة و " التقنيات الحديثة" من دون دراسة كافية لمدى الحاجة إليها والقدرة على استثمارها إيجابياً.
- الميل إلى التعامل مع القضايا والمشكلات من منطق السكون وافتراض استمرارها على أوضاعها، والبعد أو عدم الرغبة في معاناة التعامل معها من موقف الحركة والديناميكية وهي أصل الأشياء والأمور.
- الخشية من التغيير السريع والميل إلى التدرج في إحداث التغيير سواء في الأنظمة الأساليب والتقنيات أو في المفاهيم والتوجهات.
- التعامل مع المنافسة من موقف الدفاع حيث تميل الإدارة العربية إلى انتظار ما يفعله المنافسون ثم اتخاذ الرد المناسب من زاوية الدفاع عن موقفها التنافسي

وبأسلوب رد الفعل. وفي العادة يقل إقبال الإدارة في المنظمات العربية إلى اتخاذ وضع الهجوم والمبادرة بالتغيير واقتناص الفرص وفرض الموقف الجديد على المنافسين.

- العزوف عن التعامل مع الاستشاريين بشكل عام، والاقتصار حين الضرورة على التعامل مع الاستشاريين في المجالات التقنية بالدرجة الأولى. إنما قضية الاستشارات الإدارية فليست في قائمة أولويات المدير العربي عادة، ولا يلجأ إليها إلا في الأزمات وكحل أخير بعد أن يكون قد استنفذ أساليبه وخبراته الذاتية.

تلك بشكل عام طبيعة النموذج الإداري الغالب في المنظمات العربية وإن اختلفت طبعاً فيما بينها بسبب طبيعة المديرين أنفسهم وما لهم من خبرات واهتمامات. ويبدو هذا النموذج أوضح ما يكون في المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص. والغريب أن القطاع الخاص يوصف عادة بأنه الأفضل من حيث إقباله على الأخذ بالجديد وتحرره من القيود والمعوقات البيروقراطية التي تعوّق المنظمات الحكومية، ولكن الواقع يشهد أن درجة الاختلاف ضئيلة بين النهج الإداري في القطاعين الحكومي [العام] والخاص في العالم العربي.

دور الاستشارات في تطوير الإدارة العربية

إن التحدي الرئيسي للإدارة العربية هو التحول من النموذج الحالي غير المتوافق مع معطيات العصر و آلياته ونظام الأعمال العولمي الجديد The New Global Business System إلى نموذج الإدارة المعاصرة القائم على الحركية والمبادرة والاستيعاب الذكي للتقنيات والتفاعل مع المتغيرات والحرص على التميز Excellence وتحقيق الإنجازات والنتائج Results Oriented .

وبالنظر إلى هيكل الإدارة العربية واهتماماتها وقدرات أفرادها وتوجهاتهم

الفكرية، يصبح من الصعب تصور قدرتها منفردة على تعــاطي الإدارة الجديــدة والتعامل مع متطلباتها. إن النقلة الفكريـــــة Paradigm Shift المطلوبة كــبيرة وخطيرة وينبغي أن تتم في فترة قصيرة لتعويض التخلف ومنع الفجوة الفاصلة عن النموذج الإداري المعاصر من الاتساع.

ومن ثم تحتاج الإدارة العربية إلى من يساعدها في إحداث النقلــة المطلوبــة ومعاونتها في استيعاب معطيات الواقع الجديد وتمكينها من ممارسة وظائفها بمنطــق العالم المعاصر. وتلك مهمة " الاستشارات الإدارية" الذي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. توفير القدر المناسب من المعلومات والمعرفة الإدارية الجديدة والمتجددة لتعريف أعضاء الإدارة في المنظمات العربية بالفكر الإداري الجديد وتقنيــات الإدارة المعاصــرة Awareness Building.
2. المساعدة في رصد الواقع الإداري والتنظيمي ومســتويات الأداء والإنجــاز في المنظمات العربية والكشف عن الموارد غير المستغلة والمعوقات غير الظــاهرة، ومساعدة الإدارة في إعادة رسم الواقع الإداري والتنظيمي بما يحقق مستويات أفضل وأعلى من الأداء باستثمار الموارد المتاحة وتنميتها، والتعامل الإيجابي مع مصادر التعويق ونقاط الضعف وعلاجها. وتتم عمليات تطوير الواقع التنظيمي بآليــات كــثيرة تبــدأ جميعهــا بكلمـــة " إعـــادة"مثـــل إعـــادة الهيكلـــةRestructuringإعــادة التنظيـــم Reorganization، إعــادة الهندســـة Reengineering، إعادة التنشيـــط Revitalizing ، إعــادة التصميـــم Redesign.
3. مساعدة الإدارة في التعرف على المناخ المحيط وما يجري بـــه مـــن مـــتغيرات، والمساعدة في الكشف عن الفرص المتاحة وتوضيح أساليب استثمارها، والقيود والمخاطر والمهددات وما تنذر به من مضار وكيفية التعامل معها. إن وظيفـــة الاستشارات الإدارية أن تكون أداة الإدارة العربية في استكشاف ما يحيط بهـــا

من ظروف ومتغيرات وبيان كيفية التعامل معها بكفاءة. وقد يكون من الآليات المهمة التي توصي بها الدراسات الاستشارية في هذا الصدد ما يلي:

- تصميم نظم الإدارة الإستراتيجية ومساندة الإدارة في تطبيقها.
- مساندة الإدارة في تطبيق تقنيات التحليل الإستراتيجي SWOT Analysis، وإعداد الخطط الإستراتيجية Strategic Planning.
- تصميم نظم المعلومات وشبكات الاتصال التي تربط المنظمة بالعالم المحيط.
- تصميم شبكات الاتصالات الداخلية Intranet وشبكات الاتصال بين المنظمة وعملاءها والمتعاملين معها Extranet.

4. مساندة الإدارة في إجراء الدراسات التسويقية Market Research وبحوث المستهلكين Consumer and Motivation Research للتعرف على الموقف التنافسي Competitive Position للمنظمة وتقويم أداءها بالنسبة للمنافسين، والتعرف على مدى رضاء العملاء Customer Satisfaction عن منتجاقا وخدماقا لهم بالقياس إلى ما يقدمه المنافسون.
5. مساعدة الإدارة في تخطيط عمليات الاستحواذ على منظمات أخرى Acquisition أو الاندماج Merger في منظمات أكبر أو إقامة تحالفات إستراتيجية مع بعض عناصر المناخ المحيط Strategic Alliances أو التشابك والترابط Networking بدرجات مختلفة مع جهات ذات علاقة .
6. مساندة الإدارة في بناء ميزاقا التنافسية Competitive Advantages واستثمار قدراقا المحورية Core Competencies من أجل تعظيم فرصها في السوق ومواجهة المنافسة سواء من مصادرها المحلية أو الخارجية.
7. مساندة الإدارة في تنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية Human Resources Development وتصميم نظم إدارة المعرفةKnowledge Management واستثمار رأس المال الفكري

Intellectual Capital وتوظيفه في تنمية ابتكـــارات وإبـــداعات في مختلـــف مجالات أنشطة المنظمات.

8. مساندة الإدارة في تطوير ثقافة المنظمة Organization Culture وتحويلها إلى ثقافة محابية للتغيير والتطوير، ومساندة للابتكار والإبداع. ثقافة تتعامـــل مـــع المتغيرات وقادرة على استيعاب الجديد والتفاعل مع الثقافات المختلفة. كذلك تعميق إمكانيات الاستفادة من المعرفة والخبرة المتراكمة في المنظمة واستثمارها في تطوير الأداء وتحسين النتائج Learning Organization.

9. مساندة الإدارة في تفعيل نظم تعتمد تقنيات المعلومات والاتصالات وتهدف إلى تحقيق الترابط والتفاعل الآني بين عناصر المنظمة وقطاعاتها المختلفة وتكـــوين قاعدة معلومات مشتركة تسمح بالتعرف الآني على كافة الأنشطة، كما تحقق التعديل المباشر واللحظي لكافة أنظمة العمل نتيجة أي تغيير يحدث في واحـــد منها. وتلك ما تسمى الآن " نظم المشروع Enterprise Systems " أو مـــا يطلق عليها في التسمية الشائعة وغـــير الدقيقـــة " نظـــم تخطـــيط مـــوارد المشروع[Enterprise Resources Planning [ERP".

10. مساعدة الإدارة في إقامة نظم تقويم الأداء المتكامل التي توضح نتـــائج الأداء المؤسسي Corporate Performance في مختلف المجالات المالية والتســـويقية وإدارة العمليات الداخلية وقدرات المنظمة في التطوير والابتكار. وتسمح هذه النظم للإدارة بالتعرف السريع على مجمل نتائج النشاط وتفاصـــيله بحيـــث لا تركن فقط إلى ما تعرضه النتائج المحاسبية في الميزانية العمومية، بل أيضا تعرض نتائج النشاط التسويقي ممثلة في حصة الشركة في السوق وحركـــة المبيعـــات ومستويات التعامل مع العملاء ومدى رضائهم، وكفاءة العمليات الإنتاجيـــة والتسويقية والتمويلية والإدارية بالمنظمة، فضلاً عن توضيح التطورات الحاصلة وقدرة المنظمة على الاستفادة من الخبرات والمعلومات المتراكمة، وعمليـــات

التطوير والابتكار المتحققة. تلك النظم الجديدة في تقويم الأداء المؤسسي أو ما يطلق عليه Balanced Scorecard تمثل فرصة هائلة لتحسين الأداء الإداري والمؤسسي وتحتاج إلى خبرة الاستشاري كي يعاون في تصميم النظام ومساندة عمليات التطبيق.

وبشكل عام يكون دور الاستشارات الإدارية هو الأخذ بيد الإدارة العربية للانتقال من حالة السكون والجمود والتقليدية إلى حالة الحركة والتطور والفعالية والتجديد والتحديث باستمرار في علاقة مستمرة ونشطة مع المتغيرات الخارجية.

مسئوليات القيادات الإدارية العربية نحو تفعيل النشاط الاستشاري

إن تنشيط عملية الاستعانة بالاستشاريين في المنظمات العربية يقتضي تفاعلاً إيجابيا من الطرفين؛ الإدارة المسئولة عن طلب الاستشارة وخدمات الاستشاريين، والاستشاريون أنفسهم الذين يجب عليهم طرح خدماتهم بأسلوب مختلف عما شاب كثيراً من العمليات الاستشارية في الوطن العربي. ونركز الآن على مسئولية المدير العربي في تنشيط الاستشارات لصالح منظمته:

1. التعامل مع قضية الاستشارات باعتبارها آلية للصيانة Maintenance والمحافظة على كفاءة وفعالية المنظمة وليس فقط وسيلة علاج وقت الأزمة Crisis.
2. التعامل مع الاستشارات باعتبارها عملية تكميلية Supplementary ومساندة للإدارة في نشاطها، وليست بديلاً Substitute عن جهد وفكر المدير. إن المدير النابه هو من يستعين بمصادر الاستشارات ويستفيد منها في اكتساب مزيد من الخبرة، وليس هو المدير الذي يعتمد على الاستشاري ويسلم له القياد.
3. التعامل مع الاستشارات باعتبارها عملية تعلمLearning Process للمدير وزملاءه ومعاونيه، ومن ثم ينبغي مشاركة الاستشاري فيما يقوم به وتشكيل

فرق عمل من داخل المنظمة مواكبة للاستشاري وفريقـــه Counter Teams، يشاهدون ويتعلمون ويطبقون ما يوصي به الاستشاري، ويناقشون ويطرحون أيضاً وجهات نظرهم.

4. التعامل مع الاستشارات باعتبارها استثمار له عائد وليس إنفاق بدون فائـــدة، ومن ثم ينبغي أن يكون المدير حريصاً عند طلبه الاستشارة أن يتحقـــق مـــن الجدوى الاقتصادية لها فضلاً عن الجدوى الفنية والإدارية. إن الإنفاق علـــى الخدمات الاستشارية شأنه شأن الاستثمار في شراء الآلات والتقنيات ينبغي أن يحسب العائد منه ROI.

نحو ممارسة مهنية للاستشارات الإدارية

في ضوء التطورات العلمية والتقنية المتسارعة والمتعاظمة والتي مست آثارها كافة مجالات الحياة وقطاعات الإنتاج والخدمات ومختلف مرافق المجتمـــع، تصـــبح الحاجة ماسة إلى دعم علمي ومساندة تقنية لإدارة المنظمات العربية ، فضلاً عـــن مساندة اتخاذ القرارات على مختلف الأصعدة. ومع صعوبة وتعقد مجالات الأعمال نتيجة لظاهرة العولمة واشتداد التنافس بين منظمات الأعمال ومباشـــرة منظمـــة التجارة العالمية لدورها في تنفيذ اتفاقيات الجات GATTوالتـــربس TRIPSتـــزداد صعوبة أعمال الإدارة واتخاذ القرارات على مستوى شركات الأعمال وغيرها من الأجهزة والهيئات الحكومية ذات العلاقة. وفي ضوء تعـــاظم إمكانيـــات تقنيـــات المعلومات والاتصالات في عالمنا العربي، تتعاظم مسئولية مختلف جهـــات الإنتـــاج والخدمات ومؤسسات الإدارة العامة في التطبيق الواعي لتلك التقنيات وتطويـــع نظم و آليات العمل فيها لتحقيق الاستثمار الأمثل منها ومتابعة الجديد فيها.

مصادر الحصول على الخدمات الاستشارية

تتعدد مصادر الحصول على الخدمات الاستشارية في عالمنا العربي، وتتمثـــل أساساً في الجهات التالية:

- الجامعات
- مراكز البحث العلمي
- المكاتب الاستشارية
- الشركات المنتجة للتقنيات
- المديرون المحترفون
- وحدات البحوث والتطوير
- الجمعيات والهيئات العلمية
- الجهات المانحة للمعونات

و الأغلب أن تلجأ الجهات الراغبة في الحصول على استشارة إدارية إلى واحد أو أكثر من تلك المصادر سواء الوطنية والأجنبية حيث يتم التفاوض على طبيعة المهمة الاستشارية وحدودها وتكلفتها ثم يصير التعاقد.

واقع ممارسة الاستشارات الإدارية العربية

يشوب واقع الاستشارات في أغلب الدول العربية سمات سالبة تقلل من فاعليته وتجعل الكثير من طالبي الخدمة الاستشارية يترددون في طلبها، ولعل أهم تلك السمات ما يلي:

1. عدم وجود نظم أو تشريعات أو قواعد حكومية تحدد الشروط اللازم توافرها في الهيئات أو الأفراد الذين يباشرون أعمال الاستشارات. وفي الأساس يندر أن نجد الاستشاري المرخص Licensed الذي تم إعداده وتأهيله لممارسة أعمال الاستشارات وفق منهجية معتمدة من جهة ذات اختصاص.
2. عدم وجود مرجعية حكومية [أو مهنية] أساسية تكون هي المختصة بتقنين وتطوير نظم ممارسة الاستشارات الإدارية ومتابعة أوضاعها والتدخل لتصحيح ما قد ينشأ من مخالفات مهنية أو أخلاقية Ethical ممن يمارسون الاستشارات.

3. عدم وجود نظم لتسجيل ومتابعة الهيئات والأفراد الذين يمارسون الاستشارات الإدارية وتقويم الدقة العلمية والأمانة المهنية فيما يقدمونه من استشارات.
4. عدم وجود جهات مقننة ومعتمدة [وقوائم للمحكمين المعتمدين] للتحكيم والفصل في المنازعات التي تنشأ بين الجهات الاستشارية وعملاءها.
5. التباعد بين جهات الاستشارات الإدارية وبين مصادر المعرفة المتجددة في الجامعات والمراكز البحثية والهيئات العلمية الدولية.

ونتيجة لهذه الأوضاع غير الإيجابية يلاحظ أمران أساسيان يؤثران بالسلب على كفاءة و فعالية أنشطة الاستشارات الإدارية و يسهمان في تدني المردود العملي منها:

الأمر الأول عزوف كثير من المؤسسات والهيئات عن طلب الخدمات الاستشارية رغم احتياجها الشديد لها مما يؤدي إلى وقوعها في مشكلات ومخاطر كان يمكن تجنبها في حالة توفر الرأي الاستشاري السديد من جهة استشارية معتمدة،

الأمر الثاني دخول جهات وأفراد في مجالات الاستشارات الإدارية دون أن تتوفر لهم المقومات العلمية والمهنية والإمكانيات المعرفية الضرورية، مما يؤدي إلى تدني مستوى ما يقدمونه من خدمات فضلاً عن شيوع ممارسات قد لا تلتزم بالمعايير والأصول المهنية المتعارف عليها.

أهمية تنظيم أنشطة الاستشارات الإدارية

يهدف التنظيم المقترح إلى توفير المقومات الضرورية لتنظيم وضبط الممارسات الاستشارية بما يدعم عوامل الجودة والأصالة المهنية والأعراف الأخلاقية من خلال تفعيل ما يلي:

1. إصدار تشريع ينظم شئون ممارسة الاستشارات الإدارية.
2. تحديد الجهة الحكومية التي تمثل المرجعية الأساسية في تنفيذ قانون الاستشارات الإدارية و تتولى تنظيم ومتابعة وتطبيق معايير الجودة في المجال الاستشاري.
3. تحديد شروط وإجراءات وضوابط تسجيل الجهات الاستشارية من الأشخاص الاعتبارية أو الطبيعية.
4. تحديد إجراءات التحكيم والفصل في المنازعات في شأن الأمور العلمية والتقنية موضع العقود الاستشارية.
5. توفير فرص التواصل بين الهيئات الاستشارية بعضها البعض على المستوى الوطني وكذلك على المستوى العربي، وتنمية العلاقات التعاونية فيما بينها خاصة في مواجهة المنافسة الواردة من الهيئات الاستشارية الأجنبية. وقد يكون ذلك من خلال تشكيل اتحاد للاستشاريين الإداريين في كل دولة عربية ثم يقوم اتحاد عربي للاستشاريين الإداريين كحلقة للوصل والتنسيق والربط المستمر بين الاتحادات الوطنية.
6. دعم القدرات العلمية والتقنية للجامعات والمراكز والمعاهد العلمية والبحثية في مجال تقديم الخدمات الاستشارية وتحريرها من القيود والمحددات البيروقراطية التي تفرضها قواعد العمل الحكومية والتي لا تتناسب مع طبيعة العمل الاستشاري وظروف التنافسية المعاصرة.
7. تنظيم المؤتمرات المهنية وورش العمل وغيرها من الفعاليات الهادفة إلى تنمية المهارات للاستشاريين من الأفراد.
8. تنمية فرص التواصل بين الهيئات الاستشارية الوطنية وبين مصادر الخبرة والمعرفة العالمية.
9. إصدار ميثاق شرف لقواعد العمل الاستشاري يلتزم به الاستشاريون المرخص لهم بممارسة المهنة ومتابعة تنفيذه.
10. إصدار قواعد استرشادية في أسس تحديد الأتعاب وأساليب التعاملات المالية بين الجهات الاستشارية وبين عملاءها.

6. إدارة عمليات خصخصة الخدمات الحكومية[1]

نحو إدارة حكومية متميزة

تواجه الوطن العربي – شأنه في ذلك شأن دول العالم جميعها – كثيراً من التحديات الخارجية الناشئة من ظروف العولمة و النظام العالمي الجديد، كما يواجه تحديات التنمية و مطالب التطور السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي المحلي. وتمثل فجوة التقدم العلمي والتقني والاقتصادي بين العالم العربي و بين العالم المتقدم في أوروبا وأمريكا أهم مظاهر التحدي التي تهدد مسيرة التنمية في بلادنا العربية، بل تهدد وجودنا في ذاته.

وتعتبر الإدارة المتقدمة هي العامل الرئيسي في تحقيق النهضة والتقدم في العالم الغربي، حيث تلعب دوراً مهماً في توجيه الموارد الوطنية وتخطيط وقيادة العمل الوطني على المستوى الإستراتيجي مع إتاحة الفرص كاملة للمبادرات والجهود الفردية، كما تتيح حرية الحركة للمنظمات الخاصة والأهلية لأداء مختلف الأنشطة الاقتصادية والخدمية في جميع مجالات الحياة. ومن ثم يكون للإدارة الحكومية تأثيرها في دفع وتطوير الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية دون أن تتدخل في الأمور التنفيذية ومن غير تعويق أو تعطيل لقدرات ومبادرات المواطنين ومنظماتهم.

وقد كان للإدارة الحكومية في الوطن العربي دور تاريخي مؤثر في توجيه مسار التنمية يتميز باتخاذه اتجاهاً مخالفاً لما تم في العالم الغربي، حيث تميل الإدارة الحكومية العربية للانتشار في مجالات الأداء التنفيذي والقيام بالخدمات المختلفة للمواطنين بشكل مباشر من خلال أجهزة تنفيذية تمثل جزءاً مهماً ومتوغلاً من الجهاز الإداري للدولة. وخلال سنوات عديدة أيقن الجميع بضرورة تغيير فلسفة الإدارة الحكومية وأنماط الأداء فيها اقتراباً من التوجهات الحديثة والمعاصرة في التنظيم الحكومي في العالم المتقدم.

---

1 ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الرابع ، مركز غنتوت للاستشارات ،أبو ظبي 27–28 أكتوبر 2001.

وفي ضوء التوجه العام لدفع مسار التنمية العربية الشاملة ومواجهة التحديات التي تواجه دول الوطن العربي، وضرورة مواكبة التحولات المهمة على الأصعدة العالمية والإقليمية، تتوجه الأبصار نحو إعادة صياغة الإدارة الحكومية كي تباشر الدور اللائق بها في تخطيط وتوجيه وتيسير تنفيذ مشروعات وأنشطة التنمية.وبذلك تتضح ضرورة توافق منهج الإدارة الحكومية مع معطيات العصر الحديث ومناهج الإدارة العصرية. وقد ظهرت في السنوات الأخيرة توجهات لإعادة صياغة الدور الذي تقوم به الإدارة الحكومية يقوم على فكرة التركيز على الأنشطة السيادية والإستراتيجية التي تمثل صلب وجوهر الدور الحكومي في تنظيم وإدارة شئون البلاد، على أن تترك أجهزة الدولة المختلفة الأنشطة الإنتاجية والخدمية التي تنتمي بطبيعتها إلى مجال اختصاص القطاع الخاص والمبادرات الأهلية، وذلك من خلال تطبيق فكرة " الخصخصة"، حيث يجري سلخ تلك الأنشطة من الجهاز الحكومي وإسنادها بطرق مختلفة إلى الأفراد أو منظمات الأعمال أو منظمات المجتمع المدني من جمعيات واتحادات أهلية تتولى تقديم تلك الخدمات للمواطنين على أسس اقتصادية سليمة.

ونطرح في هذه الورقة تصوراً لتطوير مفاهيم الإدارة الحكومية بما يتوافق وتلك التوجهات مع التركيز على متطلبات الإدارة الفعالة لعمليات خصخصة الخدمات الحكومية. وتنطبق الأفكار التي نقدمها في الورقة على الجهاز الحكومي في أبو ظبي وغيرها من الإمارات في الدولة، كما تنطبق على الإدارة الحكومية في أي دولة عربية أو أجنبية حيث تعبر عن المنطق الإداري السليم، وفي ضوء التجارب الناجحة لعديد من الحكومات في العالم المتقدم.

المرتكزات الأساسية للإدارة الحكومية الجديدة

ترتكز نظم الإدارة الحكومية المتطورة في العالم المعاصر على مجموعة مفاهيم حديثة تشكل فيما بينها نموذجاً فكرياً جديداً وفلسفة تحاكي التطور الفكري الذي

حققته الإدارة في مجالات الأعمال Business Management، الأمر الذي أوجد حالة شديدة من التقارب والتوحد بينهما. ولعل مساهمة David Osborne and Ted Gaebler في كتابهما " إعادة اختراع الحكومة[1]" كانت الشرارة التي أطلقت هذا التيار من التمازج بين فكر الإدارة الحكومية وتوجهات إدارة الأعمال. فقد طرح الكاتبان أفكاراً مؤداها أن الإدارة الحكومية ينبغي أن تتوجه في اتجاه ممارسات الإدارة في قطاعات الأعمالBusiness Sectors والتي يسيطر عليها الفكر التسويقي والرغبة في إرضاء العملاء والتنافس من أجل تأكيد التميز والتفوق في خدمة العملاء. وأوجز الكاتبان أفكارهما في مجموعة مبادئ وأسس لإعادة صياغة وظائف وتوجهات الإدارة الحكومية مستقاة من فلسفة إدارة شركات ومؤسسات قطاع الأعمال الخاص وذلك على النحو التالي:

1. أن تكون الحكومة رائدة وموجهة وليست منفذة، فهي تقود الدفة وتترك التجديف للآخرين في المجتمع وتتحول إلى حكومة في خدمة المجتمع وليست سلطة فوقه، تعمل على زيادة قدرة وحدات المجتمع وتنمية طاقاتها على العمل بدلاً من أن تجعلهم معتمدين على ما تقدمه هي من خدمات.
2. أن تعمل الحكومة بمنطق المنافسة وتشيع روح التنافس [ومن ثم تجويد وتحسين الأداء] في عمليات تقديم الخدمات للمجتمع.
3. أن يكون للحكومة رسالة تطويرية تستهدف تغيير طبيعة المنظمات الحكومية من السلطوية والروتينية إلى المرونة والتوجه برغبات المستفيدين من خدماتها.
4. أن تتوجه الإدارة الحكومية بالنتائج وتسعى إلى الإنجاز، أي أن الاهتمام بتحقيق المنافع والقيم المجتمعية أجدى من الانحصار في تطبيق اللوائح والإجراءات الروتينية دون تحقيق نتائج، والحرص على أن يكون تجميع الموارد من أجل

1 David Osborne and Ted Gaebler, Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, a Plume Book, 1993.

تمويل وإنتاج مخرجات محددة ومطلوبة وليس لمجرد تجميع تلك الموارد وإبقاءها معطلة عن التوظيف الفعال.

5. أن يكون إرضاء العملاء [الجماهير المتعاملة مع الإدارة الحكومية] هو رائد عمل الإدارة الحكومية الجديد. إن هدف الإدارة الحكومية هو تلبية رغبات العملاء وليس استمتاع الموظفين بممارسة السلطة.
6. أن تعمل الإدارة الحكومية على تنمية الموارد وليس مجرد إنفاق الاعتماد والتخلص منها، أي أن يكون فكر الإدارة الحكومية فكراً استثمارياً تنموياً في الدرجة الأولى.
7. أن تتوقع الإدارة الحكومية الأحداث والمشكلات وتعمل على منعها بالتعامل مع أسبابها بدلاً من انتظار حدوثها ثم محاولة علاجها وتخفيف آثارها السلبية، أي أنها تعمل بمنطق الوقاية خير من العلاج.
8. أن تتجه الحكومة نحو اللامركزية والتحول من التنظيمات الهيراركية [الهرمية] إلى التنظيمات المفلطحة قليلة المستويات بما يكفل المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تحمل المسئوليات وممارسة الصلاحيات، مع تنمية وتدعيم العمل الجماعي من خلال الفرق والمجموعات.
9. أن تتوجه الإدارة الحكومية بنبض السوق [أي احتياجات ورغبات الجماهير] وأن تعمل على تطوير وتغيير فعالياتها بإتباع آليات السوق وكأنها من شركات القطاع الخاص. ونتيجة لتطبيق تلك الأفكار تصبح الإدارة الحكومية أكثر كفاءة وفعالية في تقديم الخدمات الصحية والتعليمية وغيرها للمواطنين، كما تتخلص من كثير من الترهل الإداري والتضخم الوظيفي عندما تطبق معايير الكفاءة والنفقة والعائد كما تفعل مؤسسات الأعمال.

نحو فلسفة جديدة للإدارة الحكومية في الوطن العربي

إن تطوير الإدارة الحكومية في أي دولة عربية – شأن الإدارة الحكومية في أي بلد في العالم – ينبغي أن يستند إلى إطار فكري جديد New Paradigm يحتوي

الأفكار والتوجهات المرشدة لعملها. إذ يكون ضرورياً أن تتبين الإدارة الحكومية دورها الجديد في ضوء معطيات الواقع المعاصر وتوقعات المستقبل، ومن ثم تعدل أوضاعها وتعيد صياغة سياساتها وبرامج و أساليب عملها وفق تلك الرؤية الجديدة ومحاورها الرئيسية التالية:

1. إن الإدارة الحكومية وظيفة مجتمعية تتفاعل مع المجتمع، تستثمر ما يتيحه من فرص و تتأثر بما فيه من مصادر للخطر، ومن ثم تعمل الإدارة الحكومية في نطاق دوائر مجتمعية متتالية تبدأ بالمحلية وتتدرج إلى الإقليمية ثم العالمية.
2. يعتبر التغيير المستمر عنصراً أساسياً في فلسفة الإدارة الحكومية الجديدة، فهي لا تتمسك بالأنماط الجامدة، ولا تتقوقع في إطار التقليدية وأسر التجارب والخبرات الماضية، بل تنطلق دوماً في التجديد والتطوير بما يحقق مستويات أعلى من الفعالية والكفاءة في كل ما تقوم به من أعمال.
3. من أجل تحقيق أهدافها في إدارة التنمية الشاملة، فهي تعتمد على العلم والتقنية وخاصة تقنية المعلومات، و تستثمرهما في بناء قدراتها التنافسية.
4. تعتمد الإدارة الحكومية الجديدة المدخل الاستراتيجي لتحديد الأهداف والتميز Excellence الفرص والمخاطر.
5. تتبنى الإدارة الحكومية الجديدة اللامركزية لتحقيق المرونة والقدرة على الحركة و مواكبة المتغيرات، حيث تستثمر الطاقات الفكرية والذهنية للموارد البشرية التي يتم اختيارها وتدريبها وتفعيل قدراتها وكل ذلك أساس نجاح وتفوق الإدارة الحكومية الجديدة.
6. كذلك تعمل الإدارة الحكومية الجديدة بمنطق و معايير السوق و استهداف التميز Excellence وإرضاء العملاء.

ملامح الإدارة الحكومية الجديدة

تتميز الإدارة الحكومية الجديدة – والتي تسعى الدول المختلفة إلى التوافق معها – بالمميزات التالية:

1. وضوح الأهداف والرؤية الإستراتيجيــة المدروسة التي تحدد منهجها و طريقها إلى المستقبل.
2. التوظيف السليم للهياكل التنظيمية لخدمــة أهدافها والتطوير المستمر في تلك الهياكل بحيث تصبح أداة في تحقيق الأهداف وليست أهدافاً في ذاتها.
3. المرونة واعتماد اللامركزية أساس في التنظيم وتوزيع المهــام والصــلاحيات، ومتابعة وتقويم كفاءة استخدام الصلاحيات والحكم على النتائج المحققة.
4. الاهتمام بإدارة وتنمية الموارد البشرية وتمكين الأفراد ومجموعات العمل مــن الأداء متحررة من القيود التقليدية والرقابة اللصيقة.
5. استثمار الحاسبات الآلية وتقنيــات المعلومات في كافة مجــالات النشــاط .
6. استخدام وتنمية أساليب قيادية إيجابية لتنمية قدرات الأفراد و تمكينهــم مــن المشاركة فــي اتخاذ القــــرارات، ومحاسبتهم على النتائج.
7. التركيز على خدمة المواطنيـــــن، والسعي لتحقيق رضاءهم عن مستوى تلك الخدمات.
8. تنمية الأساس المعرفي واستثمار رصيد الخبرة المتراكم لديها، والعمــل علــى تنميـــــة فرص التعلم و النمـــــو للأفراد والمنظمات ذاتها.
9. التعامل بمنطق السوق والسعي إلـــى تنويـــــع الخــدمات و تطويرهــا واستشعــــار مفاهيم المنافسة من أجل تأكيد رضاء العمــلاء.
10. الاهتمام ببناء الشبكات وتنمية فــــرص التعــاون والتكامل بين وحــدات الإدارة الحكومية.
11. اعتماد نظم الرقابة والضبط الذاتية المعتمدة على آنية المعلــومات.
12. استثمار الوقت باعتباره موردا تستفيد منه وليــس قيداً عليها.
13. التفاعل مع المناخ المحيط و تنامــي الشعور بالمسئولية الاجتماعية لدى كافــة أعضاء المنظمــة.

إدارة عمليات خصخصة الخدمات الحكومية

اتساقاً مع منطق الإدارة الحكومية الجديدة، اتجهت معظم دول العالم إلى مراجعة هياكلها الإدارية الحكومية وما تقوم به من أنشطة وذلك بهدف إعادة تكوين الإدارة الحكومية على أسس تتفق مع توجهات الإدارة المعاصرة من جانب، وتكريس التخصص في الوظائف الأساسية للحكومة، مع التخلص من الأنشطة ذات الطابع الإنتاجي أو الخدمي التي هي أقرب لطبيعة أنشطة القطاع الخاص والمنظمات الأهلية. وكانت فكرة " الخصخصة" Privatization هي نتاج تلك المراجعة.

ونعرض فيما يلي المنهجية الأساسية في إدارة عمليات خصخصة الخدمات الحكومية والتي تسترشد بمنطق الإدارة الإستراتيجية في الأساس:

1. دراسة المناخ المحيط والتعرف على الاحتياجات المجتمعية من الخدمات المختلفة ومدى توفر جهات غير حكومية لتقديم أنواع الخدمات التي تقدمها الدولة.
2. حصر أنواع الخدمات التي تقدمها الدولة وتقويم كفاءتها ومستويات جودتها بالقياس إلى ما تقدمه الجهات غير الحكومية.
3. تحليل التكلفة المالية والاقتصادية لتقديم الخدمات الحكومية بالمقارنة بمستويات التكلفة في القطاعات غير الحكومية.
4. تحديد معايير اختيار الخدمات التي يتقرر خصخصتها وقواعد تطبيقها بحيث لا يترتب على الخصخصة انهيار لمستوى كفاءة الخدمات التي يحتاجها المواطنون أو مبالغة في تكلفة الحصول عليها من مقدمي الخدمة بالقطاع الخاص أو الأهلي.
5. الإعداد الإستراتيجي للخصخصة بحيث يتم توضيح أنواع ومواصفات الخدمات المطروحة للخصخصة، ومستويات الجودة المقررة، وحدود التكلفة المسموح بالحركة فيها حتى تتناسب وقدرات المواطنين.
6. تحديد معايير اختيار الجهات غير الحكومية التي تسند إليها مسئولية تقديم الخدمات المخصصة للمواطنين، ومن أهم تلك المعايير توفر الخبرة والكفاءة

لتقديم الخدمات بالمستويات التي ترتضيها الدولة، وتوفر الإمكانيـــات الماديـــة والبشرية المناسبة لمستوى الخدمات، والقدرة علىا الاستمرار في تقديم الخدمات بلا انقطاع.

7. تحديد مسئوليات الجهات المسند إليها تقديم الخدمات المخصصة والضوابط التي تعتمدها الدولة لضمان انتظام تقديم الخدمات وجودها وتوفيرهـــا للمـــواطنين المستفيدين منها كافة دون تمييز.
8. تنفيذ عمليات الخصخصة وذلك بالإعلام عن الخدمات التي ستتخلى الحكومة عن تقديمها، واستدعاء طلبات الجهات غير الحكومية الراغبة في الحصول على حق تقديم تلك الخدمات، ثم فحص الطلبات وتقويمها في ضوء المعايير المحددة.
9. التخطيط لعملية نقل الاختصاص بتوقف الجهات الحكومية المختصة سابقا عن تقديم الخدمات، وبدء نشاط الجهات غير الحكومية. ويتطلب هذا التخطيط توعية المواطنين وتهيئتهم لتقبل مقدمي الخدمات الجدد، وإعلامهم بالشـــروط والضوابط التي سيعملون وفقاً لها، وإتاحة الفرص للمواطنين بالشكوى أو إبداء الرأي في مستوى الخدمات وكفاءة مقدميها الجدد لأجهزة حكوميـــة مختصـــة بالمتابعة والتقويم.
10. المتابعة اليقظة والتقويم المستمر لكفاءة تقديم الخدمات بواسطة الجهـــات غـــير الحكومية والتدخل بالمساندة والمساعدة لتذليل ما قد يعترض تلك الجهات من عقبات أو مشكلات.

المبادئ الحاكمة لإدارة خصخصة الخدمات الحكومية

تستهدي الحكومات الناجحة بالمبادئ التالية في إدارة عمليـــات خصخصـــة الخدمـــات الحكومية:

1. أن سلخ الخدمات من الجهاز الحكومي يترتب عليه بالضرورة إعـــادة هيكلـــة تلك الأجهزة بتقليص حجمها أو إلغاءها كلية بالتناسب مع حجـــم النشـــاط الذي تم خصخصته.

2. أن الخصخصة ليست هدفاً في ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق مستوى أفضل من الكفاءة في الإدارة الحكومية.
3. أن الخصخصة تستهدف عادة تحسين مستويات وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين باستثمار الخبرات المتخصصة والإمكانيات المدربة للقطاع الخاص الذي يحفزه عامل الربح، ومن ثم يمكن تقديم خدمات أفضل للمواطنين بتكلفة اقل مع تحقيق ربح أو فائض مناسب لمقدمي الخدمة الجدد.
4. لا تنتهي مسئولية الإدارة الحكومية بخصخصة الخدمات، ولكن يظل عليها واجب متابعة مقدمي الخدمة الجدد والاطمئنان إلى التزامهم بالشروط والمواصفات ومستويات الجودة وحدود الأسعار المحددة في عقود الخصخصة وذلك من خلال ضوابط ونظم متطورة للمتابعة والتقويم.
5. توفر الإدارة الحكومية لمقدمي الخدمات الجدد المساندة العلمية والتقنية من خلال مراكزها المتخصصة وإمكانياتها، وذلك بغرض ضمان التطوير والتحديث في أساليب تقديم الخدمات والارتفاع بالجودة وكفاءة الأداء.
6. محاولة تجنب معوقات تنفيذ برامج خصخصة الخدمات الحكومية والتي تتمثل في الأساس في عدم الدقة في تخطيط عمليات الخصخصة، والفشل في اختيار مقدمي الخدمة و/ أو عدم المتابعة والتقويم لمستوى الخدمات التي يقدمونها. وتتطلب الوقاية من تلك المعوقات ضرورة التطبيق السليم لمنهجية الإعداد والتخطيط لعمليات الخصخصة، وإعداد الكادر البشري المناسب لمباشرة مسئوليات المتابعة والتقويم والمساندة لمقدمي الخدمات الجدد.

الملف الثالث

نـمـاذج مـن
الفكر الإداري الجديد

1. نموذج الإدارة الجديد في عصر الاتصالات والمعلومات[1]

مقدمة

أنتجت تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية واقعاً إدارياً مختلفاً تماماً تبدو أهم مظاهره في سقوط الكثير من المفاهيم Concepts والمنظومات الفكرية Paradigms التي كانت تعتمد عليها الممارسة الإدارية وبدرجات ملحوظة من النجاح في العصر السابق على عصر المعرفة، وتحققت بذلك نقلة فكرية نوعية Paradigm Shift مما جعل الممارسة الإدارية المعاصرة تكاد تكون منقطعة الصلة بما كان عليه الفكر والأداء الإداري منذ سنوات قليلة مضت.

وتعتبر النقلة الهائلة في تقنيات المعلومات والاتصالات المستندة على تقنية الحاسب الآلي والتقنية الإلكترونية هي الأساس في إحداث هذا التغيير الذي شمل محاور البناء الإداري من مفاهيم وفلسفة الإدارة والنماذج والأسس الفكرية المستندة إليها، والهياكل التنظيمية وأنماط العلاقات وآليات العمل الإداري، وعلاقات المنظمات بالمناخ المحيط وطبيعة التفاعل بينهما، وكذلك هيكل الموارد البشرية العاملة في الحقول الإدارية وخصائصها وأدوارها الجديدة.

ويتمثل الفكر الإداري المعاصر في مجموعة جديدة من الأفكار و المفاهيم تشكل إطاراً فكرياً متكاملاً Integrated Paradigm مما لا يستقيم معه الأخذ يبعضها دون البعض الآخر. وتلك المنظومة الفكرية ليست ثابتة أو نهائية، بل هي في حالة مستمرة من التطور والتغيير، كما أنها ليست جميعاً مؤكدة الفائدة والتميز، فبعض أفكار الإدارة الجديدة تتميز بإيجابيات واضحة بينما يعاني بعضها الآخر من سلبيات، وهي قد تصلح لبعض المواقع بدرجات أكبر من غيرها حيث لا تتوفر مقومات التطبيق لكافة المنظمات بنفس الدرجة.

---

1 ورقة قدمت إلى مؤتمر جمعية الهندسة الإدارية، القاهرة، ديسمبر 2003.

وبغض النظر عن الجدوى الذاتية لبعض تلك المفاهيم الإدارية، إلا أنها في مجملها تشكل إطاراً فكرياً متناسقاً يتلاءم مع أوضاع نظم الأعمال الجديدة القائمة وبدرجة غير مسبوقة على الاستخدام المكثف لتقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتهما التي شملت كافة مجالات العمل، مما لا يستقيم معه إعمال مفاهيم ونماذج إدارية لا تتمشى مع تلك التقنيات. ومن بين مفاهيم الإدارة الجديدة التي رسخت بتأثير تقنيات المعلومات والاتصالات:

1. **استيعاب تقنيات المعلومات**

تحتل تقنيات المعلومات موقعاً مهماً في الفكر الإداري المعاصر الذي أدرك قدرتها على التغلغل في كافة أشكال ومجالات العمل التنظيمي، فهي بالنسبة للإدارة المعاصرة تمثل طاقة أو [مصدر للقوة] كما كانت الآلة البخارية في عصر الثورة الصناعية. وتأكيداً لهذا التطور الفكري للإدارة فقد تطورت منهجية " الإدارة بالمعلومات " التي تتمثل فيما يلي:

1.1. التعامل مع المعلومات باعتبارها أحد أهم المدخلات [أي الموارد] للمنظمة الحديثة، وهي عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومحرك أساسي لعملياتها Processes، وأحد أبرز المخرجات التي تحقق لها عوائد اقتصادية[واجتماعية وسياسية] هائلة، لذلك يصبح تصميم وتشغيل نظم المعلومات الإدارية المتكاملة ركيزة إستراتيجية للإدارة تساعدها على مواجهة المناخ المتقلب، واستثمار وتفعيل الطاقات المتاحة لتحقيق وتنمية قدرات تنافسية عالية.

1.2. استخدام تدفقات المعلومات أساساً لبناء الهياكل التنظيمية و تنسيق علاقات العمل في المنظمات المعاصرة، بدلاً عن التخصص الوظيفي كما كان الحال في المنظمات التقليدية.

1.3. استخدام آليات وأدوات معلوماتية ووسائل ونظم اتصالات مبتكرة تزيد ارتباط العاملين واتصالهم ببعض وكذا تحقق تواصلهم مع العملاء والموردين وغيرهم من أصحاب المصلحة Stakeholders.

1.4. تطبيق أساليب في العمليات التنظيمية المختلفة تستثمر إمكانيات تقنيات المعلومات والاتصالات في تقليص أثر اختلاف الوقت وتباعد المسافات، وتحقيق مزيداً من الترابط بين أجزاء المنظمة، وبينها وبين عملاءها والمتعاملين معها [الموردين مثلا]، وتنمية وتنشيط ذاكرة المنظمة وقدراتها المعرفية.

1.5. تطوير أنماط جديدة من الهياكل التنظيمية تقوم على تخفيض عدد المستويات التنظيمية Flattening of Structures وتعتمد على تدفق المعلومات عبر العمليات المختلفة أساساً لتصميم الهيكل التنظيمي المستند إلى المعلومات Information-Based. كما تتسم تلك الأنماط التنظيمية الجديدة بالحركية Mobility والانفتاح والاعتماد على الشبكات التي تربط فرق العمل، وتتمتع بمميزات الآنية في التعرف على المعلومات ومتابعة الأداء وتقويم الإنجازات لحظياً Online وفي الوقت الحقيقي Real Time.

1.6. تطوير أعمال التخطيط والرقابة والتنسيق واتخاذ القرارات باستثمار تدفقات المعلومات و الترابط بين عناصر المنظمة، والتحول بدرجات كبيرة إلى نماذج اللامركزية وتفويض السلطة وتوزيع عملية اتخاذ القرارات.

1.7. تخفيض حجم الجهاز الإداري باختصار كثير من الوظائف التقليدية وتخفيض أعداد العاملين حيث تندمج تلك الوظائف والمعاملات من خلال قواعد المعلومات المشتركة و آليات الاتصال وتبادل المعلومات الحديثة، ويمس هذا التقليص بالأساس فئة الإدارة الوسطى في اعتماداً على التواصل المباشر بين المنفذين والقيادات الإشرافية دون واسطة بفضل تقنيات المعلومات والاتصالات والتي تحقق أيضاً توسيع وتنويع وتنشيط قنوات الاتصال، وابتكار أساليب جديدة في الاتصالات الإدارية تتخلص من قيود الوقت والزمان والمكان .

1.8. الالتجاء إلى أساليب البيع والتسويق بالتعامل المباشر مع العملاء والتخلص من الوسطاء Disintermediationوكذا التعامل مع الموردين وإدارة سلسلة التوريد Supply Chain على أساس الترابط المعلوماتي.

1.9. إنشاء علاقات إلكترونية بين أجزاء المنظمة المختصة بالإنتاج و تلك المختصة بالتسويق بما يسمح بتحقيق مستوى المخزون الصفري Zero Inventory

1.10. تطبيق نظم الهندسة الموازية Concurrent Engineering في أنشطة التصميم والإنتاج وإدارة المشروعات.

2. استيعاب التقنية الجديدة والمتجددة

يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوم " إدارة التقنية" Technology Management، حيث تتعدد صور التقنية الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج والتوزيع وغيرها من أنشطة المنظمات، كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة التي تضخها الإدارة المعاصرة في عمليات البحوث و التطوير Research& Development الأمر الذي يجعل " إدارة التقنية " تأتي في مقدمة اهتمامات الإدارة المعاصرة وتتمثل في شكل منظومة متكاملة لتخطيط وتوظيف وصيانة وتجديد وتطوير التقنية وما يرتبط بها من معلومات وبرمجيات ومتطلبات مادية وقدرات ومهارات بشرية.

ويستوعب الفكر الإداري المعاصر تأثيرات التقنية الجديدة في عمل المنظمات والإدارة ويستثمرها في خلق تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة، وابتكار خامات ومواد جديدة مصنعة عالية الجودة رخيصة الثمن وفيرة العرض. كذلك يتبنى الفكر الإداري المعاصر الدور المهم للتقنيات الجديدة والمتجددة في ابتكار وتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح فرصاً وإمكانيات غير مسبوقة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات السلع والخدمات التي

مضافة. وتتبنى منظومة الفكر الإداري المعاصرة فكر الخصائص الأساسية للتقنية في كونها تسمح بالإنتاج في أي وقت، وأي مكان، وتخفيض الاعتماد على الخامات الطبيعية، والاستجابة للطلبات الخاصة للعملاء والتمتع بمزايا الإنتاج الكبير في ذات الوقت Any time, Any place, No matter, and Mass customization ، والمعنى أن الإدارة الجديدة تتعامل بمنطق التقنية الحديثة المتحررة من قيود الزمان والمكان وتباعد المسافات، وقيود نظم الإنتاج التقليدية، وشروط منتجي الخامات الطبيعية والتحكم في أسعارها وشروط بيعها.

وبذلك يؤكد الفكر الإداري المعاصر أن " إدارة التقنية " تتعدى مجرد شراء أو نقل التقنية، بل هي تتضمن عمليات مهمة و مكملة هي" تطبيع التقنية "أي تحقيق التوافق بينها بين باقي عناصر المنظومة الإنتاجية، " تطوير التقنية" أي التجديد والإضافة والتنمية بالتحسين والرفع، و" تعميق التقنية " أي استخدام كافة إمكانيات وقدرات التقنية المتاحة إلى الحد الأقصى وتجنب بقاء أجزاء منها معطلة، ثم" تخليق التقنية" أي إنتاج تقنية جديدة تماماً بالابتكار والاختراع. كذلك يؤكد هذا الفكر الإداري المتجدد الأهمية القصوى للعناية بالمورد البشري وتوفير الفرص لإطلاق طاقاته الفكرية و قدراته الذهنية للابتكار والتطوير والاستخدام الأكفأ للتقنية والمحافظة على توازن تشكيلة المنتجات والعمليات والتقنيات. إن الاختيار الكفء للموارد البشرية في مجالات الإنتاج و توفير التدريب المستمر والتمكين المتناسب مع المسئوليات المسندة إليها والنتائج المستهدفة من وراء استخدامها هي الضمانات الأساسية لتحقيق أهداف " إدارة التقنية" وتطبيق مفاهيمها وأساليبها.

3. التحول إلى التسويق والمعاملات الإلكترونية

ينطلق الفكر الإداري المعاصر من حقيقة أساسية أن نشأة المنظمات واستمرارها ونموها وكذلك اضمحلالها وانهيارها وفنائها إنما تتحدد جميعاً بفعل قوى السوق، فالإدارة الجديدة تبدأ من السوق و تنتهي بالسوق، ومن

ثم يكون الهدف الرئيسي للإدارة أن تؤمن لنفسها مركزاً تنافسياً في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات للعملاء ترضي رغباتهم و تتفوق على ما يطرحه المنافسون. كذلك تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق المؤشرات الأساسية للتخطيط و بناء برامج العمل في منظمة الأعمال الجديدة.

ولقد ساعدت تقنيات المعلومات والاتصالات على التطور السريع في إمكانيات التعامل المباشر بين المنظمة وعملاءها، وبينها وبين المتعاملين معها من موردين وموزعين ووكلاء وغيرهم من عناصر سلسلة التوريد. وأصبح النمط الأكثر انتشاراً هو التعامل الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت وكذا من خلال شبكات الإنترانيت ومختلف وسائل التشبيك Networking التي تربط المنظمة بحلفائها وأعضاء حلقات التوريد الخاصة بها. إن التحول نحو نظم الأعمال الإلكترونية E-Business هو الأخطر من بين التوجهات الجديدة للإدارة بتأثير تقنيات المعلومات والاتصالات. وقد ترتب على انتشار نماذج وأنماط التعامل الإلكتروني نشأة منظمات تخيلية Virtual Organizations لا توجد في الواقع سوى على شبكة الإنترنت وإن كانت تحقق مستويات هائلة من التعاملات التجارية على المستويات المحلية والدولية.

وقد نما في السنوات الأخيرة التوجه نحو إحلال النظم الآلية في التعامل محل العمل البشري التقليدي وخاصة في مجالات إنتاج الخدمات التعليمية والتدريبية والعلاجية والترفيهية وغيرها حيث أصبح التعامل عبر الإنترنت هو الوسيلة الأكفأ والأرخص والأسرع – خاصة مع تقدم وسائل تأمين المعاملات Security . وقد كان لهذا التحول نحو التعامل الإلكتروني آثاره الواضحة على هياكل المنظمات وتكوين الموارد البشرية بها وتطور تشكيل أصولها Assets حيث تزيد الآن أهمية الأصول الفكرية غير الملموسة Intangibles عن الأصول المادية الملموسة Tangibles في تكوين استثمارات المنظمات المعاصرة ومن ثم في تحديد قيمتها السوقية Market Value .

4. تعميق وتطوير مفاهيم المنافسة

كان لتقنية المعلومات والاتصالات تأثيرها الواضح في تطوير مفهوم المنافسة و أساليب معالجة الإدارة لقضاياها حيث يصبح في مقدورها الآن التعامل بإيجابية مع القوى التنافسية من خلال الرصد المستمر والواعي لمصادرها الحالية والمحتملة، والإعداد الحاسم والشامل لمواجهتها. كما تدرك الإدارة الآن صعوبة اللعبة التنافسية الجديدة نتيجة التغيرات الهائلة التي أصابت الأسواق ونظام الأعمال الدولي حيث انفتحت الأسواق وانهارت الحواجز بينها وتحولت إلى أسواق إلكترونية تسيطر عليها التقنية المتقدمة وتحقق الآنية في المعاملات والوصول الكامل إلى كل أنحاء العالم طالما كان مرتبطاً بالشبكة العالمية الإنترنت، وكذلك نتيجة اختفاء أو تضاؤل أشكال الحماية الحكومية التي ارتاحت لها المنظمات في كثير من دول العالم لفترات طويلة. فتقنية المعلومات والاتصالات إذ تساعد المنظمة على تطوي قدراها التنافسية، فهي تؤدي نفس الوظيفة للمنافسين، ومن ثم فإن إدارة المنافسة Competition Management تصبح الأداة الرئيسية للتعامل .

5. حشد و استثمار كل الطاقات

تتيح تقنيات المعلومات والاتصالات للمنظمات المعاصرة إمكانيات مهمة لحشد وتنسيق مختلف الموارد المتاحة لها بدرجة أكبر من الدقة والآنية، الأمر الذي يحقق التكامل والتفاعل بين مختلف الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية ويؤدي إلى مستويات أفضل من الأداء والإنجازات المتميزة. كما يتحقق من هذا التفاعل والتكامل تنمية كل مورد إلى أقصى مستويات الفاعلية والإنتاجية. وتساعد تقنيات المعلومات والاتصالات في تيسير الرصد المستمر لحالات الموارد والطاقات والقدرات المتاحة للمنظمة ومدى استخدامها، الأمر الذي يساعد في التخطيط لتجميعها وتنسيقها بما يحقق أقصى قدر من الإنجاز والمنافسة Competition on Total Competencies.

6. **إدارة الوقت باعتباره مورد رئيسي**

يلعب الوقت Time دوراً جديداً ومؤثراً في منظومة الفكر الإداري الحديث حيث تكرس تقنيات المعلومات والاتصالات نظم العمل و أساليبه التي تتعامل في الوقت الحقيقي ومن ثم تقلل إلى حد بعيد تبديد الوقت وهو أغلى الموارد وأعلاها تكلفة حيث ينضب ولا يتجدد أبداً عكس أغلب الموارد التي تتعامل معها الإدارة. وبذلك فقد تغير مفهوم " إدارة الوقت " إلى مفهوم الإدارة المستندة إلى الوقت Time-Based Management حيث لم تعد مهمتها مجرد جدولة العمل في أوقات معينة وتوزيع الوقت بين الاهتمامات المختلفة للمدير، بل أصبحت الاستثمار المخطط للوقت بأبعاده الثلاثة – الماضي والحاضر والمستقبل – بأعلى كفاءة ممكنة وفي مجالات التوظيف التي تحقق أعلى قيمة مضافة وتخلق المنافع والقيم Values. وبذلك يكون منطق الإدارة المعاصرة هو العمل في الوقت On Time بمعنى أن يكون الأداء في الوقت الصحيح Just In Time And Not Just In Case.

7. **استثمار رأس المال الفكري**

بينت إمكانيات تقنيات المعلومات والاتصالات وما تتيحه للمنظمات من فرص حجم التحدي الذي يواجه الإدارة المعاصرة في سعيها لاستثمار تلك الطاقات المعلوماتية والاتصالية من أجل تعظيم فرص تحقيق أهداف وغايات المنظمة. وقد تبينت الإدارة أن المورد البشري هو سبيلها لتحقيق تلك الغاية باعتباره في الأساس قدرة عقلية وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار و الابتكارات لا بد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي في إدارة المعلومات أو الإدارة بالمعلومات".

ونتيجة الاهتمام المتزايد باستغلال وتوظيف التقنيات الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمنظمات، كان لا بد للإدارة من إعادة صياغة علاقاتها بالمورد البشرى، ومن ثم تم الكشف عن مفاهيم جديدة تتناسب وعصر المعلومات والاتصالات ومنها " رأس المال الفكري" Intellectual Capital و " رأس المال البشري" Human Capital و " عمال المعرفة " Knowledge Workers و"إدارة المواهب " Talent Management وكلها تركز على القيمة الخاصة بفكر

البشر وقدراهم الذهنية وإمكانياهم في التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات، ومن ثم يصبح تفعيل نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار من أسس الإدارة الحديثة.

وتحقيقاً للاستثمار الأحسن للطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للمورد البشري تتبنى الإدارة المعاصرة منهجية جديدة تقوم على المفاهيم التالية:

7.1. المورد البشري قادر على وراغب في المشاركة الفاعلة لحل مشكلات العمل وتطويره و تحمل مسئولياته، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.

7.2. أهمية تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال ومتطلبات تطويرها

7.3. ضرورة تصميم جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

7.4. ضرورة تصميم إستراتيجية لإعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

7.5. ضرورة تطبيق " إدارة الأداء " Performance Management بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقويم والمحاسبة على النتائج و الإنجاز.

7.6. أهمية وجدوى الاستثمار في زيادة المستوى المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء وخلق القيمة المضافة الأعلى.

7.7. أفضلية تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية و رفع المستوى التنظيمي والإداري للمسئولين عنها.

8. التركيز في المجالات ذات القيمة المضافة الأعلى

تتجه الإدارة المعاصرة إلى التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى وذلك لترشيد استثمار مواردها بما يعود بأعلى العوائد، وتلجأ الإدارة إلى التخلص من الأنشطة الأقل في القيمة المضافة و تعهد بها إلى منظمات أخرى

Outsourcing . وتتركز الأنـــشطة الأعلى قيمة مضافة في الأنشطة المعرفية ذات المحتوى الفكـــــري Knowledge-Based ومن أمثلتها ما يلي:

8.1. أعمال البحوث والدراسات وإعداد النظم والبرمجيــــات.

8.2. أنشطة الـــــتطوير التقني بتطبيق آليات البحث والتطوير D&R .

8.3. أعمال الـــتسويق والترويج والمبيعات وعلاقات العمـــلاء.

8.4. أنشطة الاســـتشارات المالية، القانونية، الإداريـــة.

8.5. أعمال التخطيط الاستراتيجي، المـــتابعة وتقويم الأداء.

8.6. أعمال التصميم، ضبط الجودة، وتطوير المنتجـــــات.

ويلاحظ أن ما يساعد المنظمة في التخلص من الأنشطة الأقل قيمة مضـــافة هـــو توفر تقنيات المعلومات والاتصالات التي تجعلها على صلة مباشرة بالجهـــات الـــتي يـــتم إسناد تلك الأنشطة إليها، ومن ثم يتحقق لها السيطرة عليها وكأنها لا تـــزال تباشـــرها بذاتها. ومن الأمثلة الشائعة الآن اتجاه كثير من المنظمات إلى الـــتخلص مـــن عمليـــات إدخال البيانات Data Entry وإسنادها إلى مؤسسات متخصصة حتى في بلاد خارجيـــة – الهند على سبيل المثال – ، بينما تتلقى ناتج العمل عبر البريد الإلكتروني.

9. الاتجاه نحو اللامركزية

يميل الفكر الإداري المعاصر لتبني نمط الإدارة اللامركزية للأسباب التالية:

9.1. مواجهة متطلبات انتشار منظمات الأعمال في مـــختلف الأسواق لمواكبة المنافسة واستثمار الفرص الناشئة عن العولمة واتساع الأسواق.

9.2. مقابلة متطلبات التنويع في مجالات النشاط لاستـــــثمار الموارد المتاحـــة وإرضاء العملاء وتقديم تشكيلات متنوعة من المنتجـــات والـــــخدمات وأيضاً مواجهة المنافسين.

9.3. حتمية توفير المرونة في اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة إلى طلبات العملاء والتعامل مع شكاواهم، وتلك جميعاً من المتطلبات الأساسية للنجـــاح في المنافسة السوقية.

9.4. استثمار ما تتيحه التطورات في تقنيات المعلومات والاتصالات من إمكانيات لا محدودة لنقل وتبادل المعلومات وتحقيق التواصل المستمر بين عناصر المنظمات في جميع أنحاء العالم وبشكل آني.

9.5. الاستفادة من طاقات وخبرات الهياكل البشرية من ذوي المعرفة، حيث لا يعود هناك مبرر لإتباع النمط المركزي في الإدارة الذي يحصر كافة الصلاحيات وعمليات اتخاذ القرار في قمة التنظيم.

9.6. التوجه نحو تطبيق عمليات إعادة الهندسة وما يترتب عليها من تخفيض أعداد العاملين تأثير في دعم الاتجاه نحو اللامركزية.

الأنماط التنظيمية الجديدة المحابية للامركزية

تبلور الاتجاه نحو اللامركزية في أنماط تنظيمية جديدة منها:

1. تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات شبه المستقلة يطلق عليها " وحدات الأعمال الإستراتيجية" Strategic Business Units [SBU] تختص كل منها بقطاع أو مجال من العمل ويكون للإدارة القائمة عليها حرية الحركة وحق اتخاذ القرار.
2. التوسع في تكوين " فرق العمل ذاتية الإدارة " Self-Managed Teams والتي تتمتع بسلطات واسعة في إنجاز ما يعهد إليها به من مهام.
3. انتشار مفهوم " التمكين " Empowerment ليدل على نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال واسع من الصلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المهام التي يختص بها، وتكون المحاسبة والمساءلة في جميع تلك الأنماط على أساس النتائج Management by Results.
4. تخفيض عدد المستويات التنظيمية وتوسيع نطاق الإشراف والرقابة اعتماداً على الكفاءة الأعلى للعاملين ذوي المعرفة، والقدرات القيادية الأفضل للقادة الإداريين الجدد الذين يديرون بمنطق التوجيه من بعد والمحاسبة على النتائج.
5. تصميم الهياكل التنظيمية المرنة Flexible والتي تتكيف مع تغير الظروف Adaptable، وفي جميع الأحوال يكون الهيكل التنظيمي أكثر تفلطحاً [نتيجة توسيع نطاق الصلاحية واللامركزية].

10. التحول نحو الإدارة الإلكترونية

"الإدارة الإلكترونية" نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة ويعكس المعاني الحقيقية لعصر المعرفة والمعلومات، عصر العولمة والإنترنت كما تشمل كل عناصر المنظمة الهيكلية والمادية والبشرية والمعنوية، وهي تحاكي تقنيات المعلومات والاتصالات في سرعتها وحركتها وشمولها وتجزرها حيثما وجدت لتصل إلى أعماق المنظمات وليس فقط أسطحها وأطرها الظاهرية.

فلسفة الإدارة الإلكترونية

تتبنى " الإدارة الإلكترونية " مفاهيم وأسس "الإدارة الإستراتيجية" من حيث وضوح الرؤية Vision و الرسالة الأساسية للمنظمة Mission والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي Environment، وتحديد الأهداف الإستراتيجية لاستثمار الفرص المتاحة والتعامل مع المهددات والمخاطر في المناخ الخارجي، وتفعيل الموارد والإمكانيات وتحييد القيود والمعوقات في المناخ الداخلي. وتعتبر "الحركية" و"الديناميكية" و"الفورية" من أسس فلسفة الإدارة الإلكترونية حيث تقبل التغيير وتتعامل مع المتغيرات فور حدوثها من جانب، كما تعمل على التنبؤ بالتغيير وتعد له، وفوق ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تقوم على صنع التغيير والسبق في التأثير على الأحداث.

وتقوم الإدارة الإلكترونية على أساس الارتباط الإيجابي والمستمر بالسوق، واتخاذ متغيرات السوق نقطة الارتكاز ومعيار التقويم لكل ما تقوم به الإدارة من فعاليات وما تتخذه من قرارات.

كذلك تقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على تأكيد السعي إلى التميز Excellence باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء والإنجاز والمفهوم المتكامل الذي يجمع العناصر الأساسية لبناء إداري متميز يحقق إنجازات ونتائج متميزة ويسمح للمنظمة بالتفوق على المنافسين والوصول إلى مراكز تنافسية متقدمة. ويأتي

في قمة فلسفة الإدارة الإلكترونية الإيمان الراسخ بالإنسان وقدراته وأهمية استثمار طاقاته الفكرية والذهنية، ومن ثم يكون الإبداع البشري والقدرة على الابتكار والتطوير من أسس تفعيل الإدارة الإلكترونية والاقتراب بها من حدها الأقصى وهو الإدارة في الزمن الحقيقي Management In Real Time أو الإدارة الآنية Instant Management .

توجهات الإدارة الإلكترونية

1. التوجه للمستقبل Future Orientation، إذ تعمل الإدارة الإلكترونية في المستقبل بمعنى الكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرات غير مسبوقة في أساليب العرض والتواصل مع الزبائن.
2. التوجه للتكاملIntegration And Networking ، فالإدارة الإلكترونية تقوم على تنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات ومستويات المنظمة ذاتها، أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين وزبائن وحتى المنافسين.
3. التوجه للتطوير المستمرContinuous Improvement، وذلك في المنتجات والآليات والهياكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات.
4. التوجه التقني Technology Absorption، حيث تستوعب الإدارة الإلكترونية التقنية كعنصر رئيسي في البناء الإداري وليست مجرد عامل خارجي مضاف. التقنية في مفهوم الإدارة الإلكترونية عنصر مندمج في نسيج المنظمة وبناءها الإدارية والإنتاجي، ومن ثم تصبح إدارة التقنية مسئولية أساسية للإدارة المعاصرة.

آليات الإدارة الإلكترونية

تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية وهي:

- الحاسب الآلي.
- تقنيات المعلومات.

- تقنيات الاتصالات.
- البريد الإلكتروني.
- شبكة الإنترنــــت.

كذلك تعتمد الإدارة الإلكترونية مجموعة آليات إدارية من أهمها:

- "إعـــادة الهندســـــــــة " Reengineering
- "القيـــاس المرجعـــــــــي" Benchmarking
- "التخطيط الاستراتيجـــــي" Strategic Planning
- "التقويم المتـــــــــــوازن" Balanced Scorecard
- "تخطيط موارد المشــــروع" Enterprise Resources Planning
- "تخطيط الجودة لمنع الخطــأ" Zero Defect / Six Sigma Quality

ويبدو التجديد في استخدام هذه الآليات ضمن منظومة الإدارة الإلكترونية في أمرين أساسيين:

الأول، أن هذه الآليات تستخدم كمجموعة متكاملة ومترابطة وبصفة مستمرة، وذلك على خلاف ما درجت عليه الإدارة التقليدية من استخدام مجزأ ومتباعد لتلك الآليات أو بعضها.

الثاني، ابتكار برامج على الحاسب الآلي لتطبيق تلك الآليات إلكترونيـــاً بدرجـــة متزايدة باستمرار من جانب، وإدماجها في صلب عمليات المنظمـــة مـــن جانب آخر.

وتتمثل أهم السمات الأخرى للإدارة الإلكترونية في السرعة Speed، التشابكية Networking، التنويع Diversity، تجاوز الوسطاء Disintermediation، التصميم حسب الطلب مع الإنتاج الكبيرMass customization، التكيف السريع Quick Adaptation، التكامل Integration، التطور المستمر Continuous Improvement ، التحرر من القوالب والهياكل الجامدة Free Structures،التحرر من المعاملات الورقية Paperless،العمل من بعد Telecommuting .

ويؤدي تطبيق " الإدارة الإلكترونية " إلى إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماماً مع متطلبات نماذج التميز التنظيمي من أهمها ما يلي:

1. التوسع في الأتمتة Automation بما يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.
2. إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي يتم أتمتتها، وإدخال عناصر التكامل والتمكين Empowerment في الاعتبار.
3. إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.
4. تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الإستراتيجية Strategic Business Units وفرق العمل ذاتية الإدارة Self-managed teams، وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ.
5. استثمار فرق العمل الطارئة Adhoc teams بدلاً من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى التنظيم الشبكي Networked Organization حيث يكون الربط آنياً بين الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعاً.

2. إدارة التغيير المستندة إلى المعرفة [1]

مقدمة

يقول الحق تبارك وتعالى " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، وإذا أراد الله بقوم سوءاً فلا مرد له وما لهم من دونه من وال" صدق الله العظيم [الرعد:11] ويستفاد من هذه الآية الكريمة أن التغيير فرض على كل إنسان والمعنى أن يكون تغييراً للأفضل والأحسن بما يرضي الله عز وجل ويجعله يسبغ فضله على الناس ويغير من أحوالهم بفضله وكرمه. وبذلك تصبح قضية التغيير في المقام الأول قضية فكرية تقوم على إدراك دواعيه والاقتناع بضرورته وأخذه مأخذ الجد. والتغيير بذلك نتاج الفكر والذي يستمد طاقته من المعرفة ونتاج العلم والبحث والدراسة.

وهدفنا في هذه الورقة إبراز قضية الترابط والتأثير المتبادل بين مفهومي "التغيير" و" المعرفة " وتقديم تحليل لقضايا " إدارة التغيير" من زاوية الاستفادة بالطاقات المعرفية الجديدة والمتجددة، وإبراز مسئولية الإدارة عن " إدارة المعرفة " بهدف تيسير وتفعيل التغيير. ونحن نرى أن "التغيير" و" المعرفة" وجهان لنفس العملة كونهما من أهم عناصر الفكر الإداري المعاصر وأخطر محركات مبادرات التطوير والتحديث في المنظمات المتفوقة إدارياً. وتنبني نظرتنا إلى قضية التغيير المستند إلى المعرفة على الأفكار التالية:

1. أن الإطار الفكري التقليدي في عملية إدارة التغيير والذي ينبني على فكرة انتظار التغيير ومحاولة التكيف مع أبعاده وتأثيراته لم يعد صالحاً لمواجهة ظروف مناخ الأعمال المعاصر وما يتسم به من حركة دائبة وتغير متصاعد على كافة الجبهات، ومن ثم هناك حاجة إلى تطوير إطار فكري جديد لإدارة التغيير

---

1 ورقة ألقيت في مؤتمر جمعية الهندسة الإدارية " التكنولوجيا والإدارة في مجتمع المعرفة"، القاهرة، 7-8 ديسمبر 2004.

يتوافق ومعطيات العصر الحديث الذي تسيطر عليه تقنيات الاتصالات والمعلومات وتتبلور جميعها في مستويات متعالية ومتجددة من "المعرفة" Knowledge.

2. أن توضيح القوى والمتغيرات المحركة لدواعي التغيير في المنظمات المعاصرة واستشراف حركتها ومؤشراتها المبكرة يصبح أهم متطلبات الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير باستثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد وتقنيات الاتصالات والمعلومات المتطورة.
3. يصبح من المهم التعرف على ملامح مجتمع المعرفة ذات التأثير في إعادة صياغة مفاهيم التغيير و إدارة التغيير،

مواقف التعامل مع محركات التغيير

تتباين مداخل الإدارة في التعامل مع محركات التغيير [أو دواعي التغيير] على النحو التالي:

1. التعامل مع محركات التغيير بمنطق " رد الفعل" Reactive Approach،
2. الاستجابة الظاهرية لمتطلبات التغيير من دون التعامل مع لب الموضوع Superficial Response،
3. الاستجابة الوقتية للمتغيرات من دون تأصيلها في تغييرات مستمرة Temporal Change،
4. المبادرة للكشف عن محركات التغيير والتعامل معها بمنطق " الفعل " Proactive Approach،

وسوف تختلف النتائج العائدة إلى المنظمات في كل من تلك المداخل، ويتصور أن أفضلها هو مدخل المبادرة بالكشف عن محركات التغيير واستباقها بالاستعداد للتعامل معها وتطبيق إستراتيجية هجومية في محاولة استثمار ما قد ينشأ عن المتغيرات من مزايا وفرص إيجابية، وتجنب أو الالتفاف حول المخاطر والمهددات

التي قد تثيرها تلك المتغيرات أو محاولة تحييد آثارها. ولكن الالتجاء إلى ذلك المدخل الإيجابي يثير قضية مدى معرفة الإدارة باتجاهات التغيير ومؤشراته المبكرة، وكذا مدى المعرفة المتوفرة لديها عن أساليب التعامل مع تلك المتغيرات المحتملة وأسس ومعايير المفاضلة بينها.

إدارة التغيير من منظور عصر المعرفة

يتسم عصر "المعرفة" الذي نعيشه الآن بصفات وخصائص مميزة تجعله مناخاً أفضل للعمل الإداري المتميز القائم على الرصد المستمر للظواهر والتحليل الموضوعي للمؤشرات، ومن ثم القدرة الأفضل على استثمار الفرص وتجنب المهددات. وتتبلور خصائص عصر المعرفة فيما يلي:

1. تسارع إنتاج وتداول وتراكم المعرفة الإنسانية بما يتيح فرصاً أفضل وغير مسبوقة لفهم ما يجري ويحيط بالإنسان،
2. تعدد المصادر التي تنبع منها المعرفة وتداخلها وتكاملها من مصادر ذاتية بالمنظمات و من مصادر خارجية في المناخ المحيط،
3. تعدد أنواع المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية وتطورها وتجددها مما يحمل الإدارة على ضرورة البحث عنها وتنظيمها في إطار متكامل يتوافق والأهداف والإستراتيجيات الكبرى للمنظمات، كما تستمد منه الإدارة مؤشرات وتوجهات تعينها في تطوير تلك الأهداف والإستراتيجيات ذاتها،
4. تعكس "المعرفة" المتاحة ما يجري في المناخ المحيط من تطورات على كافة الأصعدة العلمية والتقنية والاقتصادية والثقافية وغيرها من مجالات الفكر الإنساني وحصيلة التجارب والممارسات الاجتماعية، ومن ثم تكون الإدارة في موقف أفضل تستطيع منه أن تتبين بدرجة عالية من الدقة الأوضاع المحيطة ومؤشرات التحولات المحتملة وتأثيراتها المتوقعة على أوضاع المنظمات وقدراتها على تحقيق غاياتها.

5. أن "إدارة التغيير "في الحقيقة هي " إدارة المعرفة " بمعنى التجميع المنظم للمعرفة من مصادرها المختلفة، وتخليق المعرفة الجديدة وتكوين أطر فكرية متجددة توجه عمل الإدارة وترشدها إلى مواطن الحركة والمتغيرات المحتملة، ومن ثم تسهم في التخطيط والإعداد للتعامل معها بمنطق " التغيير المخطط" .Planned Change, Proactive Change

أسئلة مهمة للتعرف على ماهية " التغيير"

تقوم إدارة التغيير على منطق التساؤل والبحث عن إجابات لأسئلة مهمة تجد الإدارة نفسها في حاجة مستمرة وملحة للتعامل معها، تتعلق بقضايا التغيير والتطوير والتعامل مع المشكلات الحالة والمحتملة، والإعداد لمستقبل المنظمات وإمكانيات استمرارها، وسبل تحسين كفاءتها وتجويد النتائج التي تحققها. ولعل الأسئلة التالية توضح أنواع الموضوعات التي تثير اهتمام الإدارة – والتي وجدت الإدارة في الحقيقة للإجابة عنها وتفعيل ما تسفر عنه الإجابات في عمل تنفيذي محدد يقود إلى النتائج المستهدفة:

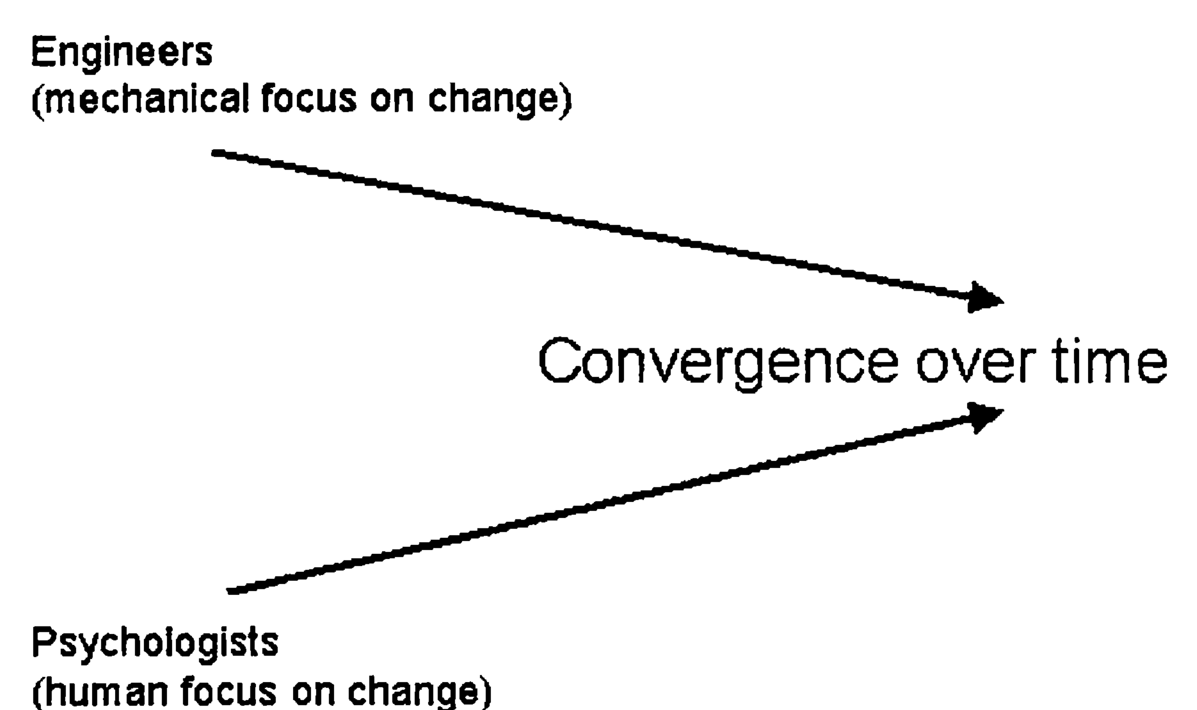
1. كيف يحدث التغيير حقيقة؟
2. لماذا تفشل مبادرات التغيير في كثير من الأحيان؟
3. هل يمكن تنفيذ برامج وخطط للتغيير واسع النطاق التي تشمل المنظمة بكاملها، أم أن فرص نجاح التغيير المحدود أكبر؟
4. كيف يمكن أن تتعامل مبادرات التغيير مع العوامل المتعددة والمتداخلة الداعية للتغيير في أغلب المواقف بالمنظمات المعاصرة؟
5. هل يستطيع قادة المنظمات الاهتمام في نفس الوقت بمطالب التغيير قصيرة الأجل سريعة التأثير وتلك المتصلة بتغييرات جذرية طويلة المدى؟
6. ما هي أهم الضمانات التي يمكن أن تعتمد عليها الإدارة لتفعيل وإنجاح مبادرات التغيير؟ وما هي أهم مواطن الضعف والخلل التي تسبب فشل تلك المبادرات؟

7. ما تأثير الثقافة التنظيمية في تسريع أو عرقلة مبادرات التغيير؟
8. هل تقتصر مسئوليات " إدارة التغيير" على القادة وكبار المسئولين في المنظمات فقط؟
9. هل يمكن [أو يجب] أن يساهم العاملون على مختلف المستويات التنظيمية في عمليات "إدارة التغيير"، وبأي أسلوب تتحقق تلك المساهمات؟
10. هل هناك فارق بين المدخل الهندسي والمدخل السلوكي في إدارة التغيير؟
11. ما هي المعايير الأكثر دقة في الحكم على كفاءة وفعالية مبادرات التغيير؟
12. ما هي أهم المهارات التي يحتاجها المدير في إدارة التغيير؟
13. ما هي أهم الموارد ومصادر الدعم التي يمكن للمدير الرجوع إليها وتفعيلها من أجل إنجاح مبادرات التغيير؟
14. هل التغيير إجراء منفصل One Shot Actionأم عملية متصلة Continuous Process ؟
15. هل يمكن نقل تجارب التغيير الناجحة في منظمة ما إلى منظمات أخرى؟
16. هل هناك طريقة وحيدة مضمونة النجاح في إحداث التغيير؟

المدخل الهندسي والمدخل السلوكي في التغيير

إن الأسئلة السابقة وعشرات غيرها توضح عمق وتعقد مشكلة " إدارة التغيير" إن لم تستند إلى رصيد معرفي شامل ومتجدد يرشد الإدارة في تخطيط وإعداد مبادرات التغيير بكفاءة. ومن ثم فإن المدخل الهندسي التقليدي في إدارة التغيير والمرتكز بالأساس على تحليل العمليات والأنشطة وإعادة هندستها Reengineering لا يكفي في مواجهة المصادر المتعددة والمتداخلة لدواعي التغيير ومحركاته Change Drivers، بل يكون الأفضل البحث عن إطار كلي Holistic يتعامل مع مجمل العوامل والمحركات المثيرة للتغيير ويوضح الطريق لتوجيه مبادرات التغيير المخطط من جانب الإدارة بما يعد باحتمالات نجاح أكبر.

وفي الحقيقة أن المدخل الهندسي في التغيير إذا تكامل مع المدخل السلوكي الذي يتعامل مع البعد الإنساني في مواقف التغيير سينتج عنهما مدخلاً معرفياً أفضل في إدارة التغيير، كما يعبر الشكل التالي عن هذا التلاقي المهم بين المدخلين:



متطلبات ومقومات إدارة التغيير

إن نجاح وفعالية مبادرات إدارة التغيير يتوقفان على مدى توفر المقومات التالية:

1. المعرفة الكاملة والمتجددة بأهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية،
2. المعرفة بالرصيد المتوافر من موارد المنظمة ومقوماتها المادية والبشرية والتقنية ومدى استغلالها،
3. المعرفة بالهيكل التنظيمي والعمليات Processesالتي تجري في المنظمة والأنشطة الجارية بها وكفاءة تلك العمليات،
4. المعرفة بالظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة في مجالات ودوائر المناخ الخارجي المتعددة،
5. المعرفة بكل ما يجري أو يحتمل من متغيرات وتحولات في الظروف والأوضاع الداخلية للمنظمة والظروف والأوضاع لخارجية المحيطة بها،

6. المعرفة بآليات وتقنيات تحليل المعلومات واستنتاج المؤشـرات والـدلالات، واختيار بدائل الفعل للتعامل مع المتغيرات أو محركات التغيير.
7. المعرفة بأسس وتقنيات ومتطلبات اتخاذ القرارات وتنفيذ مبادرات التغيير.

ومن ثم نرى أن " إدارة التغيير" في حقيقة الأمر قد أصبحت مرحلة مهمة من مراحل " إدارة المعرفة"، وأن الانطلاق في محاولات وبـرامج التغـيير مـن دون الاستفادة من حصيلة ونتائج " إدارة المعرفة" يصبح محاولات عشوائية لا يتوقع منها عائد إيجابي إلا بمحض الصدفة وهذا منطق لا يعول عليه ولا تقبله المفاهيم الإدارية المعاصرة.

غايات إدارة التغيير

في سبيل مزيد من تمحيص مضمون " إدارة التغيير" ومتطلباتها المعرفية مـن أجل البحث عن الصلة الوثيقة بينها وبين " إدارة المعرفة"، دعونا نتأمل الغايـات المحورية التي تسعى إليها " إدارة التغيير":

1. تمكين قيادات المنظمات المعاصرة من التعامل الإيجابي مـع محركـات التغـيير والمبادرة بالفعل من دون انتظار أن يدهمهم التغيير ويفرض عليهم.
2. تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير تأخذ في الاعتبار مجمل العوامـل والمؤثرات الفاعلة في الموقف[محركات التغيير].
3. إدماج مفاهيم وتقنيات " إدارة التغيير" في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المنظمات المعاصرة،
4. تمكين المديرين من تنمية و تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضـاع منظماتهم وأهدافها وإمكانياتها.
5. تأكيد التوجه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير بمنطق يقوم علـى ثلاثيـة مهمة:

حـلـل - فـكـر - غـيّـر
CHANGE – THINK – ANALYZE

6. توضيح خطورة منطق التغيير التقليدي القائم على انتظار حدوث المتغيرات ثم استشعار آثارها، ومن ثم يفكر المدير في نوع التغيير المطلوب:

انـظــر - استـشـعــر - غيــّر

CHANGE – FEEL - SEE

إن الغايات المنطقية لإدارة التغيير هي في الحقيقة تعبير عن المنطق الأساسي في إدارة المعرفة القائم على استشعار حاجـات الإدارة – والمنظمـة – إلى التعـرف والفهم والاستزادة من المعلومات الناتجة من العلوم والدراسات والتجارب المقننة، وتجميع تلك المعارف من مصادرها المختلفة وتنسيقها في إطار معرفي متكامل، وسد الفجوات فيه بمزيد من الجهد لاستخراج المعرفـة الكامنـة Tacit Knowledge والسعي لتخليق معرفة جديدة Knowledge Creation مـن أجـل اسـتكمال المستوى المعرفي والاعتماد عليه لدعم حركة التغيير Change Support System.

السمات المحورية لإدارة التغيير في عصر المعرفة

إن الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير المستندة إلى المعرفة يتبلور في المفاهيم المحورية التالية:

1. إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة فوريـة ومتناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات،
2. التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمـال المعاصر [وفي نظام الحياة عموماً] ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه استثناء أو عرض قد لا يتكرر،
3. تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف واستكشاف بوادر ومؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير،
4. إن عملية التغيير هي في حقيقة الأمر نوع من التعديل لسلوك طوائف مختلفة من الناس سواء من العاملين بالمنظمة أو من المتعاملين معها،

5. إن المبادرة بالفعل Proactive والمرونة التنظيمية أساسان محوريان في تهيئة فرص نجاح التغيير،
6. ينبغي تنسيق مبادرات التغيير كجزء من البناء الإستراتيجي للمنظمة، ولـــيس باعتباره إجراءاً منفصلا عنه،
7. تطوير وتفعيل مجموعة من المقاييس Measurements للتعرف على حــالات التغيير وآثاره وتقويم نتائجه أساس مهم في " إدارة التغيير"،
8. تتعدد بدائل التغيير وإستراتيجيته في أي موقف معين، لذا يكـــون " الـــتفكير الإستراتيجي" هو المنهجية المناسبة في " إدارة التغيير"،
9. تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تعلق بتمكين العاملين للمساهمة في "إدارة التغيير"، والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل وتنمية الاتصالات بين كافة المشاركين في خطة التغيير،
10. يتخذ الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير شكل نظام مفتوح Open System،

المدخل المعرفي في إدارة التغيير

حيث أوضحنا أن الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير يتخذ شكل النظام المفتوح ومن ثم فهو يتشابه في ذلك مع الإطار الفكري لإدارة المعرفة ذاتها باعتبارها أيضاً تتخذ شكل النظام المفتوح، ومن ثم يتميز المدخل المعرفي في إدارة التغيير بكل خصائص ومميزات النظم المفتوحة والتي تتبلور فيما يلي:

1. استيراد الطاقة [المدخلات] من المناخ الخارجي Negative entropy لتشغيله وضمان استمراره وبقاءه،
2. تشغيل المدخلات Processing inputsوتحويلها إلى مخرجات transforming inputs into outputs،
3. تصدير المخرجات إلى المناخ الخارجي Exporting outputs to the external environment،

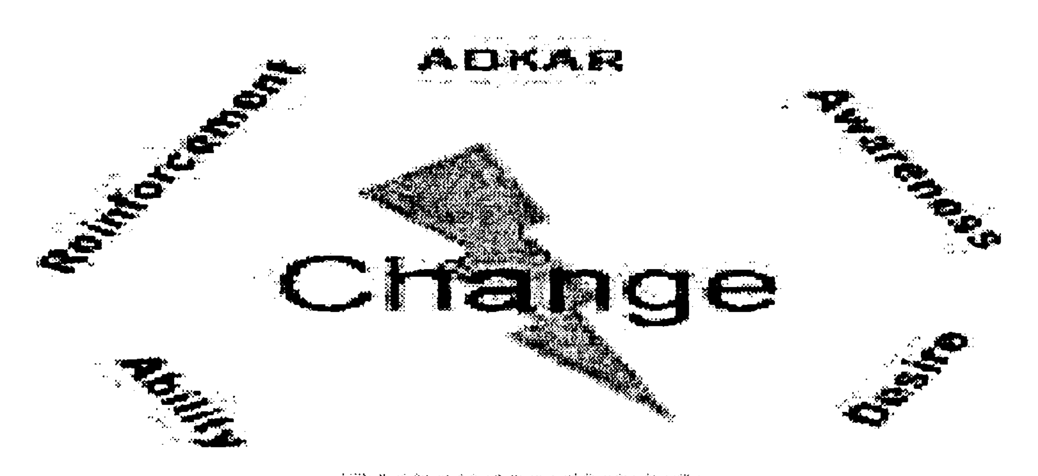
4. الميل إلى التوازن Homeostasis والتحكم في أوضاعه self-regulation ليبقى في حالة متوازنة steady state،
5. يكون للنظام هيكل Structure يمارس من خلاله وظائفه Functionsفي حالات من التكاملIntegration والتنوع Differentiationبحسب الأوضاع،
6. يعمل النظام المفتوح على التوافق Adaptation مع المناخ الخارجي وما يحدث به من متغيرات
7. ينمو النظام المفتوح ويصبح قادراً في ذاته على صنع التغيير Evolution, making change

وبذلك تصبح إدارة التغيير المستندة إلى المعرفة عبارة عن سلسلة من العمليات المستمرة تحقق التواصل بين المنظمة وبين المناخ المحيط تستمد منه المعلومات والمدخلات المعرفية المتنوعة وتعمل على تحويلها إلى مفاهيم وأفكار وتوجهات ونظم وحلول وبدائل لمواجهة الفرص واستثمارها وتجنب المخاطر وتحييد آثارها – أي لصنع التغيير – . ثم توالي إدارة التغيير المستندة إلى المعرفة عملياتها بتكوين رصيد معرفي متجدد بخطط التغيير ومتطلباته ونتائج التنفيذ وما تحقق من نجاح أو فشل، لتعيد مرة أخرى تقويم المواقف واتخاذ القرارات المناسبة في توجيه مسيرة التغيير. وفي جميع الأحوال تنقل المنظمة خبراتها إلى المناخ المحيط – أي تصدر إليه المعرفة التنظيمية –. وحيث تستشعر إدارة التغيير نقصاً في مستوى المعرفة فإنها تعاني من اختلال التوازن، ومن ثم تسعى إلى استعادته بالبحث عن مصادر جديدة للحصول على المعرفة الناقصة أو تخليقها مجدداً بالطاقات والموارد الذاتية أو بالاستعانة بخبرات من المناخ المحيط.

النموذج المعرفي لإدارة التغيير ADKAR

ويعبر النموذج التالي المعروف باسم نموذج ADKAR عن هذا الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير المستندة إلى المعرفة:

- استشعار الحاجـــة إلى التغيير Awareness
- الرغبة في المشاركة ودعم مبـــادرات التغيير Desire
- معرفة كيف يتم التغيير ومتطلباته ومقوماتـــه Knowledge
- القدرة على توظيف المعرفة وتطبيقها لإحداث التغيـــير Ability
- معرفة نتائج التغيير وآثاره وتأكيد استمراره ودعمـــه Reinforcement



الأساس المعرفي لإدارة التغيير

يتبلور دور إدارة المعرفة في التغيير- أي ما نطلق عليه الأساس المعرفي لإدارة التغيير – فيما يلي:

1. ترصد إدارة المعرفة التحول من حالة تحدث فيها المتغيرات في تدرج يمكن توقعه وعلى خط مستقيم، إلى حالة من التغيرات المتقطعة شديدة التأثير على المستوى العولمي.
2. تساعد إدارة المعرفة المنظمات في بناء استراتيجيات تتشكل حسب الظروف و لا تسير على وتيرة واحدة، وذلك للمحافظة على الكفاءة التنظيمية، وذلـــك من خلال تعلم الجديد learningونبذ القديم Unlearning.
3. تساعد "إدارة المعرفة" المنظمات على التجديد المستمر للقدرات والتوجهـــات التنظيمية Organizational Schemaتحسباً للفـــرص والمهـــددات المحتملـــة مستقبلاً.

عمليات إدارة المعرفة من أجل التغيير

تتضمن " إدارة المعرفة" مجموعة العمليات التاليـــة [في ضـــوء الأهـــداف والاحتياجات المعرفية المحددة]:

1. البحث عن المعرفة الداخلية و الخارجية.بغرض التعرف على الفرص والمهددات الخارجية، والموارد والمعوقات الداخلية،
2. الكشف عن المعرفة الكامنة ، و الحصول على المعرفة المعلنة بغرض توظيفها في تحليل المواقف وإنتاج الأفكار والحلول البديلة [سيناريوهات التغيير]،
3. مزج و تطوير و تحوير و تنمية الرصيد المعرفي عن محركات التغيير ومداخلـــه وآثاره والخبرات المستفادة من تجارب المنظمة وغيرها من المنظمات لتكـــوين معرفة تنظيمية حول " إدارة التغيير"،
4. نشر و تبادل و تشجيع استخدام المعرفـــــة في تخطيط وتنفيـــذ مشـــروعات التغيير.

العوامل المؤثرة في تكوين المعرفة

تتأثر "إدارة المعرفة" ومن ثم تتحدد كفاءتها في خدمة أهداف الإدارة – ومنها إدارة التغيير – بالعوامل التالية:

1. توقع التغيير و غلبة عدم التأكـــــد.
2. إمكانية التخلي عن المعرفة السائـــدة في المنظمة[الرصيد المعرفي القـــديم، أي القدرة على التغيير]،
3. قدرة الوصول إلى مصادر المعرفة الخارجية. واستيعاب المعرفة المتجددة فيها،
4. القدرة على إطلاق المعرفة الداخلية و تفعيلها.

مقومات إدارة التغيير المستندة إلى المعرفة

1. أهداف واضحة وقابلة للقيـــاس ،
2. مجموعة محددة من مؤشرات الأداء المستقبلي،
3. بنية اتصالية ومعلوماتية فعالة تربط المنظمة بالمناخ المحيط،

4. نظام فعال للمعلومات ودعم اتخـــاذ القرارات ،
5. فريق إداري مؤهل ومتحمس وقادر على المخاطرة واتخاذ القرارات المحسوبة،
6. نظام حركي ومستمر وفعال للقياس المرجعي لمعرفة مــا يفعلــه الآخــــرون Benchmarking،
7. نظام فعال وصريح لتقويم الأداء والمراجعة الذاتية على مستوى عناصر المنظمة منفردة، وعلى المستوى المؤسسي المتكامل ،

الموارد المعرفية الداعمة لإدارة التغيير

تتمثل المعرفة أولاً وأخيراً في نتاج العقل الإنساني والرصيد المتــراكم لــدى البشر من المعلومات والتجارب والمفاهيم والخبرات، ومن ثم تصبح أهــم المــوارد المعرفية الداعمة لإدارة التغيير ما يلي:

1. خبرات ومعارف ومهارات الأفراد العاملين بالمنظمة على مختلف المستويات،
2. توجهات وخبرات القادة في مواقع المنظمة المختلفة،
3. حصيلة الفكر الإنساني من نتائج العلوم والبحوث والدراسات التقنية،
4. تحفز وتحمس العاملين المتميزين الذي يتمتعون بالرغبة في المعرفة ولديهم تشوق للبحث والاستكشاف،
5. محفزات الابتكار والاختراع ونظم تشجيع المبدعين والمبتكرين.

3. الطريق الثالث في إدارة التنميـــة

الحل الوسط بين الإدارة الحكومية وسيطرة القطاع الخاص[1]

تثير قضية إدارة التنمية في مصر – وغيرها من البلاد الساعية إلى النمو – كثيراً من الجدل الذي يتركز في المفاضلة بين سيطرة الدولة [الحكومة] على إدارة التنمية وتدخل الأجهزة الحكومية مباشرة في توجيه وتنفيذ الأنشطة والعمليات والمشروعات التنموية وهو ما يسفر غالباً عن تعطيل آليات السوق واستبدال القرار الحكومي والتصرف الإداري بقوى العرض والطلب، وبين تسليم شئون التنمية وإدارتها إلى القطاع الخاص وتقليص دور الجهاز الحكومي بدعوى كفاءة الإدارة الخاصة وتوجهها بدافع الربح وأخذها بمعايير الكفاءة والجدوى الاقتصادية وتفعيل قوى العرض والطلب وآليات السوق وهي أقدر على توجيه الموارد وتنمية الناتج المحلي من الإدارة الحكومية.

وما يجعل طرق موضوع إدارة التنمية في مصر ضرورة حتمية في الوقت الحالي هو الانسحاب الواضح للحكومة وتخليها بدرجة ملموسة عن مسئوليتها الأساسية في إدارة التنمية وتركها القيادة للقطاع الخاص اعتماداً على مقولة أفضلية ذلك القطاع وقدرته على تحقيق نتائج أحسن وإتباعا للنهج الذي سارت عليه كثير من الدول النامية انصياعاً للوصفة الشهيرة للبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وذلك دون التبصر بحالة القطاع الخاص المصري وقدراته وتوجهاته، وكذا دون الإعداد الجيد للساحة الاقتصادية والاجتماعية والواقع السياسي بما يسمح بممارسة نمط إدارة التنمية بغير التدخل المباشر للحكومة.

وما يزيد الأمر أهمية أن التجربة حتى الآن أوضحت أن التحول إلى نمط التنمية القائم على حرية القطاع الخاص واقتصاد السوق وحرية رأس المال الخاص

---

1 نشر هذا المقال بجريدة الأهرام بتاريخ 24 نوفمبر 2002

كان يقتضي أن تجتهد الحكومة في توفير بنية أساسية مجتمعية تحل محل الإدارة الحكومية المباشرة وتهيئ الظروف والضمانات الكفيلة بضبط حركة اللاعبين الجدد في الساحة الاقتصادية وهو ما لم يتحقق، الأمر الذي أفرز مشكلات اقتصادية ومجتمعية تعطل مسيرة التنمية وتقلل من عوائدها وترفع من تكلفتها الاقتصادية والاجتماعية، كذلك أحدث الانسحاب غير المخطط للإدارة الحكومية من قيادة التنمية الوطنية حالة من الفراغ انعكست سلباً على مستويات التنمية ومعدلات نمو الاقتصاد الوطني.

وقد مرت الإدارة الحكومية للتنمية في مصر خلال الخمسين عاماً الماضية بثلاث مراحل أساسية تباينت خلالها قدراتها في توجيه التنمية الشاملة واختلفت نتائجها من مرحلة إلى أخرى:

المرحلة الأولى:

وهي مرحلة الإدارة المختلطة للتنمية وقد استمرت من 1952حتى 1961 تقريباً حيث تركت حكومة الثورة للقطاع الخاص مواصلة نشاطه في مجالات الإنتاج والخدمات واتجهت هي إلى العناية بأمور إستراتيجية مثل الإصلاح الزراعي وتطهير الأداة الحكومية وتطوير الحياة السياسية بإلغاء الأحزاب وغيرها من القرارات التي تركزت في الجانب السياسي للتنمية.

وقد شهدت هذه المرحلة بدايات نشأة القطاع العام نتيجة قرارات التمصير وفرض الحراسة على رعايا إنجلترا وفرنسا وبلجيكا واليهود وهي الدول التي شاركت في العدوان الثلاثي في 1956. وكانت الحكومة في تلك المرحلة تمارس دورها في توجيه التنمية الوطنية من خلال الأدوات التقليدية للسياسات النقدية والائتمانية وقوانين الضرائب وتشجيع الاستثمار الأجنبي وغيرها، كما شاركت في مشروعات التنمية من خلال إدارة القطاع العام الوليد عن طريق إنشاء " المؤسسة الاقتصادية" وكانت شركة قابضة تتولى التوجيه غير المباشر لأنشطة شركات

القطاع العام والتي بلغ عددها في ذلك الوقت ثمانية وأربعين شركة أغلبها مملوك جزئياً وقليل منها مملوك بالكامل للحكومة. ومع تسارع إنشاء شركات جديدة لتنفيذ مشروعات التصنيع التي تولت هيئة السنوات الخمس للتصنيع دراستها والترويج لها، فإن الحكومة اختارت أن تكون تلك الشركات الجديدة على هيئة شركات مساهمة وفق قانون الشركات السائد في ذلك الوقت وهو القانون رقم 26 لسنة 1954 وكانت تطرح أسهمها للاكتتاب العام وتغطي الحكومة فقط ذلك الجزء من رأس المال غير المكتتب فيه. وفي تلك الفترة أنشأت شركات القومية للأسمنت، الحديد والصلب، كيما، مصر للألبان والأغذية، قها للمنتجات الغذائية المحفوظة، وغيرها من الشركات الرئيسية في مجالات التجارة والخدمات التي شكلت فيما بعد أحد أعمدة القطاع العام الحيوية.

المرحلة الثانية

وهي مرحلة الإدارة المركزية للاقتصاد الوطني والتدخل الحكومي التام في كافة مجالات الحياة الاقتصادية والتي استمرت من بدايات التأميم في 1961 وحتى الأخذ بسياسة الانفتاح الاقتصادي في 1975 والتي اتسمت بكونها مرحلة التخطيط الحكومي والإدارة المركزية لكافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية وتولت فيها الحكومة المسئولية المباشرة عن إدارة التنمية الوطنية الشاملة وفق مخططات خماسية متتالية. وفي تلك المرحلة تعطلت آليات السوق وحل القرار الإداري محل قوى العرض والطلب في تخصيص الموارد وسيطرت العقلية الحكومية الشمولية على كافة مجالات الإنتاج، وتحققت حالة من الانغلاق الاقتصادي وانعزال الاقتصاد الوطني المصري عن التفاعل الديناميكي مع الاقتصاد العالمي، واقتصرت المعاملات الخارجية في الأساس على التعامل مع دول المعسكر الاشتراكي في ذلك الوقت وفق اتفاقيات تجارة ودفع قامت على أساس المقايضة والصفقات المتكافئة وغيرها من الأدوات المصطنعة والتي أسهمت في تكريس درجات عالية من انخفاض الكفاءة

الإنتاجية وإخفاء عيوب الإنتاج الوطني والتغطية على ضعف الإدارة وغياب معايير التقويم السليمة. وفي تلك الفترة سادت مقولات أن القطاع العام لا يجب أن يهدف إلى الربح وأنه وجد ليبقى في خدمة المواطنين ولأهداف اجتماعية في المرتبة الأولى، وارتفع شعار أهل الثقة أولى بالمناصب الإدارية العليا وتحولت شركات القطاع العام بذلك إلى إدارات حكومية تقليدية تسودها البيروقراطية السلبية وتعاني من انخفاض الكفاءة الإنتاجية وارتفاع التكلفة وتراكم المخزون من المنتجات الرديئة التي كانت تفرض على المواطنين في الأسواق، وتراجعت النتائج المالية للشركات وأصبحت الخسائر المتراكمة هي النمط الشائع بل والمقبول من الدولة وأجهزتها.

المرحلة الثالثة

وهي مرحلة الانفتاح الاقتصادي، وفيها دخلت الحكومة في طور ثالث من تجاربها في إدارة التنمية حينما تصاعدت الدعوة إلى الانفتاح الاقتصادي وإفساح المجال للقطاع الخاص الوطني - والعربي والأجنبي - لأخذ المبادرة في قيادة التنمية وفق آليات السوق ومبادئ الاقتصاد الحر، وكان ذلك في أعقاب حرب أكتوبر وازدهار الآمال في مرحلة السلام وبناء الاقتصاد الوطني.

وقد بدأت تلك المرحلة على حذر ثم تسارعت خطوات التحرير وإسناد عجلة القيادة للقطاع الخاص مع بداية برنامج الإصلاح الاقتصادي في 1991 والذي اعتمد الوصفة الشهيرة للإصلاح حسب مفهوم المؤسسات الدولية كصندوق النقد والبنك الدوليين وتفضيلهما إسناد الدور الأساسي للقطاع الخاص على حساب تقليص الدور الحكومي في تفعيل خطة التنمية الوطنية، ثم توالت التحولات الجذرية في نمط إدارة التنمية تكريساً لدور القطاع الخاص نتيجة الانضمام لاتفاقية منظمة التجارة العالمية في 1995 وتوقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في 2001.

وبغض النظر عن الجدل النظري حول أفضلية أنماط إدارة التنمية، فإن واقع إنجازات التنمية في مصر يفرض ضرورة البحث عن أسباب تدني مستويات الإنجاز ومحاولة التوصل إلى النمط الأفضل في إدارة التنمية وفق معطيات الحالة المصرية. والواضح أنه عبر خمسين عاماً تواصلت فيها جهود التنمية الشاملة بمشاركة الدولة مع القطاع الخاص لفترة محدودة [1952–1961]، ثم بقيادة الدولة والقطاع العام لفترة طويلة [1961–1975]، ثم بالمشاركة بين الحكومة والقطاع الخاص مرة أخرى [1975–1991]، وأخيراً بتعاظم دور القطاع الخاص في القيادة لفترة ليست قصيرة [1991– الآن]، لم تسفر النتائج عن المستوى المستهدف من الرفاهية والنمو الاقتصادي والاجتماعي الموعود، إذ تراكمت عبر تلك السنين مشكلات مصرية تقليدية [الفقر، الجهل، والمرض] لم يتم القضاء عليها رغم كل الجهود المبذولة للتعامل معها، كذلك جدت مشكلات لم تكن على قائمة المشكلات المصرية منذ خمسين عاماً يأتي في مقدمتها مشكلات بطالة خريجي الجامعات والمعاهد العليا، فساد القيادات الإدارية العليا في أجهزة الدولة وشركات قطاع الأعمال العام وحالات تعثر القطاع الخاص وانفلات سلوك بعض ممثليه واستيلائهم على مبالغ هائلة كقروض من البنوك وهروبهم خارج البلاد، وتراكم الدين العام الخارجي والمحلي، وإقامة مشروعات أطلق عليها " العملاقة" دون إعداد الدراسات الكافية والتأكد من جدواها، ومن ثم تبديد أموال وموارد طائلة دون عائد نذكر منها مشروعات فوسفات أبو طرطور وفحم المغارة واستصلاح الصحراء وآخرها مشروع توشكي.

ويفسر مؤيدو القطاع الخاص تلك النتائج غير المرضية لجهود التنمية الوطنية على أنها دليل فشل الإدارة الحكومية وتقادم أساليبها وانعدام قدرة الأجهزة الحكومية بطبيعتها عن التعامل في قضايا الاقتصاد والإنتاج وأمور التنمية، ويدللون على ذلك بالمبررات التالية:

1. غياب رؤية تنموية مستقبلية واضحة لدى الحكومة وأجهزهًا التخطيطية والتنفيذية، إذ على الرغم من تتابع الحكومات عبر الخمسين عاماً الماضية، وتكرار إصدار بيانات حكومية تعرض الخطط والبرامج، ورغم وجود خطط خماسيه تكررت منذ بدايات هذه الحقبة، إلا أن المتيقن هو غياب[أو قل عدم وضوح] رؤية تنموية وطنية تعبر عن التوجهات المستقبلية للوطن ومستويات النمو المستهدفة في جميع القطاعات تكون محلاً للاتفاق الوطني العام بأسلوب ديمقراطي يعتمد الحوار والشفافية والمشاركة ومن جميع طوائف المجتمع مباشرة أو عبر ممثليهم المنتخبين.
2. غياب الشفافية حول بعض التوجهات الإستراتيجية للحكومة مثل مشروع استيعاب أموال التأمينات الاجتماعية في الموازنة العامة للدولة بدلاً من تكوين فوائض واستثمارها.
3. غياب فلسفة حكومية واضحة لإدارة التنمية حيث تتصف مواقف الحكومة بالتردد بين دور واضح للدولة في إدارة التنمية وبين مقولة إتباع آليات السوق، والتردد بين المحافظة على قطاع عام قوي يتعامل في المجالات الإستراتيجية وبين الرغبة في الخصخصة وإسناد الدور الأهم في التنمية للقطاع الخاص.
4. كذلك يبدوالتردد بين انسحاب الدولة من مسئولية توظيف خريجي الجامعات والمعاهد وبين محاولة إيجاد حل لمشكلة البطالة والالتجاء إلى أساليب تقليدية لخلق وظائف وهمية لبضعة آلاف من المتعطلين، والتردد بين الالتزام بتحرير التجارة الخارجية والانصياع لاتفاقية منظمة التجارة العالمية وبين محاولة حماية الإنتاج الوطني، ثم التردد في التنسيق بين وزارات الحكومة المختلفة [مثال شركة كيما والتسرع في قرار إغلاقها ثم العدول عنه جزئياً والتردد في نقل تبعيتها من وزارة قطاع الأعمال العام إلى وزارة البترول]، والتردد بين

الاهتمام بقضايا تخفيف الفقر وأعباء محدودي الدخل بمقولة عدم فرض أعباء جديدة وبين الرغبة في إيجاد مصادر لتمويل الإنفاق العام بفرض ضريبة المبيعات وغيرها من رسوم يقع عبئها أساساً على الفقراء، والتردد بين الاستمرار في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين بواسطة الدولة وبين مقولات تشجيع الاستثمار والاعتماد على القطاع الخاص.

ويرى أنصار قيادة القطاع الخاص للتنمية أن حصيلة قيادة الحكومة لقاطرة التنمية تركزت في تخلف مصر بكل المقاييس عن دول كانت تقف معها في نفس مستوى النمو عند بداية الخمسينيات وأهمها الهند، اليابان وبعضها كانت دون مستوى التنمية في مصر مثل مجموعة دول جنوب وجنوب شرق آسيا وبعض دول أوروبا كما تدل على ذلك الدراسات والتقارير الدولية وآخرها تقرير التنمية البشرية لعام 2002 والذي يصدره برنامج الأمم المتحدة للتنمية UNDP وقد جاء ترتيب مصر 115 من بين 173 دولة شملها التقرير وبمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي يبلغ 3635 $ [مقوماً بمعادل القوة الشرائية للدولار الأمريكي] وهو يقل عن المتوسط العام لمجموعة الدول متوسطة التنمية البشرية والتي تنتمي إليها مصر والبالغ 4141$ كما يقل عن نصيب الفرد في المكسيك ويبلغ 9023 $ ونصيب الفرد في ماليزيا ويبلغ 9068 $.

كما يركز أنصار القطاع الخاص – وغيرهم من دارسي التنمية في مصر – على تدني معدل النمو السنوي في مصر حيث يبرزون أن رقم 4.9% المعلن من الحكومة حتى ولو قبل جدلاً إلا أنه لا يصل إلى المعدل المستهدف من الحكومة والذي يتراوح بين 6% و 8% لتوفير حجم الاستثمار اللازم لخلق فرص العمل للتعامل مع مشكلة البطالة وتحقيق معدل أفضل من الرفاهية الاجتماعية للمواطنين. كما يشيرون إلى أن النسبة الأكبر من هذا المعدل تحققت بفضل مصادر غير مستقرة للتمويل وهي عائدات النفط وقناة السويس والسياحة وتحويلات المصريين من الخارج.

وعلى الجانب الآخر، يرى مؤيدو القيادة الحكومية للتنمية الوطنية الشاملة أن إدارة الدولة للتنمية خلال السنوات التي تصدت فيها للقيادة وتحمل المسئولية قد أنتجت نتائج طيبة رغم ما صادف مصر في تلك السنوات من مشكلات أبرزها تفاقم الزيادة السكانية والتهامها لنتائج التنمية والمعارك السياسية والعسكرية التي خاضتها مصر خلال خمسين عاماً وحتى1973 ثم الإرهـــاب، وأخيراً أحداث 11 سبتمبر2001.

ويدلل المؤيدون لفكرة تولي الحكومة مسئولية الإدارة المباشرة للتنمية الوطنية الشاملة على الآثار الضارة والسلبيات التي نتجت عن تسليم القياد للقطاع الخاص في السنوات الأخيرة وأهمها التزاحم على مجالات الاستثمار الاستفزازي خاصة الاستيراد غير المنضبط لسلع غير ضرورية وتمثل استهلاكاً ترفياً يبدد موارد الدولة ويضغط بعنف على سوق الصرف نتيجة التهافت على جمع الدولار من الأسواق، والتوجه العام لدى كثير من مستثمري القطاع الخاص للتركيز في مجالات التجارة والعقارات والمضاربات في الأسواق وفي بورصة الأوراق المالية والاشتغال بتجارة العملات الأجنبية، وإهمال التنمية الصناعية وهي المجال الأولى بالاهتمام لإقامة اقتصاد وطني قوي، وحتى في الزراعة لم تنشأ إلا بضع شركات كبيرة خاصة تستخدم التقنيات الحديثة لتحقيق اكتفاء البلاد من الحاصلات الضرورية مثل القمح والتي نجحت الهند والمملكة العربية السعودية في تحقيقة بفضل الدور الرائد للدولة في هذا المجال. ويشير معارضو قيادة القطاع الخاص للتنمية الوطنية إلى ضآلة ما تقوم به شركات القطاع الخاص في مجالات البحوث والتطوير ومحاولات تطوير التقنيات وتمويل مشروعات علمية وبحثية لتنمية التقنية الوطنية حيث يفضلون التعامل في ما يدر العائد السريع دون الالتفات إلى متطلبات بناء المستقبل. كذلك لا تبدي شركات القطاع الخاص اهتماماً كافياً بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتطوير تقنياتها الإدارية ومواكبة حركة المتغيرات العالمية بزيادة قدراتها التنافسية للدخول بقوة في التصدير للأسواق العالمية.

كذلك يردد أنصار الإدارة الحكومية للتنمية الوطنية أن القطاع الخاص المصري غير مؤهل لقيادة التنمية إذ يتكون في الأغلب من عدد كبير من المؤسسات الفردية الصغيرة والمتوسطة و شركات الأشخاص ضعيفة الموارد هزيلة القدرات الإدارية، وحتى المجموعات التي ظهرت في السنوات الأخيرة يغلب عليها كونها شركات أشخاص تسيطر عليها الإدارة العائلية Family Business وترتبط في توجهاتها بمصالح المجموعة الضيقة من أفراد العائلة المتحكمين فيها. كما أن نسبة كبيرة من شركات المساهمة في القطاع الخاص تخضع لسيطرة قلة من كبار المساهمين خاصة البنوك وصناديق الاستثمار وبعض المستثمرين العرب وأعضاء المجموعات المسيطرة على شركات القطاع الخاص الوطني، وجميع هؤلاء يتركز اهتمامهم في المقام الأول في تحقيق عوائد مجزية على استثماراتهم ويلجأ ون لاقتناص الفرص عند إرتفاع أسعار أسهمهم والتخلص منها لتحقيق أرباح رأسمالية، ومن ثم فهم غير مهتمين بالاحتفاظ بأسهمهم والاجتهاد في التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل لإقامة صناعات أو مشروعات تنموية قادرة على الاستمرار ومقاومة المتغيرات وتحقيق أهداف التنمية .

في ضوء هذا الجدل تتأكد حقيقة أن انفراد الجهاز الحكومي بإدارة التنمية لا يعتبر أفضل الاختيارات بسبب ما تعانيه الأجهزة الحكومية في مصر من أوجه قصور وتخلف في الإدارة والتقنيات والتشتت والتباعد بينها وانعدام فرص وأسس المساءلة الحقيقية للقائمين على أمورها. كما لا يخفى من ناحية أخرى ما يشوب القطاع الخاص المصري من أوجه قصور وغياب القدرات الإدارية والتنظيمية المتطورة من أغلب وحداته وانحصارها في السعي المكثف لتحقيق الأرباح من أقصر الطرق وبنظرة قصيرة المدى.

من هنا تظهر أهمية فلسفة الطريق الثالث في إدارة التنمية والتي تقوم على تقاسم المسئولية بين الحكومة وبين القطاع الخاص وقطاعات المجتمع الأهلي المختلفة في إدارة عمليات التنمية الوطنية الشاملة بحيث تكون الإدارة الحكومية مهتمة بالجوانب الإستراتيجية في إدارة التنمية المتمثلة في التخطيط الإستراتيجي والمتابعة

والتقويم والمساندة والتوجيه وتوفير الظروف المساعدة على انطلاق مشروعات التنمية التي يتولاها القطاع الخاص والأفراد والجمعيات التعاونية وغيرها من التكوينات الأهلية. كما تكون الإدارة الحكومية مسئولة عن تأمين البنية الأساسية التشريعية، والإدارية، والتقنية اللازمة لنهضة تنموية كبرى. من جانب آخر، يتولى القطاع الخاص وأفراد المجتمع وهيئاته غير الحكومية مسئولية تنفيذ مشروعات التنمية ومباشرة أعمال الصناعة والتجارة والزراعة وغيرها من أنشطة الإنتاج والخدمات التي تبعد في حقيقتها عن طبيعة الأجهزة الحكومية.

إن الطريق الثالث هو الطريق الوسط الذي يأخذ بمفاهيم الإدارة الاقتصادية لمشروعات التنمية الوطنية، ويقبل آليات السوق كأساس لتحريك الموارد، ويكرس مساهمات القطاع الخاص والقطاعات الأهلية في تنفيذ المبادرات الاقتصادية والاجتماعية مدفوعين بهدف الربح والعائد الاجتماعي. وفي ذات الوقت، يأخذ الطريق الثالث بفلسفة تؤكد مسئولية الدولة عن الإدارة الإستراتيجية للتنمية الوطنية وإرساء القواعد ووضع الضوابط وتحديد معايير تخصيص الموارد الوطنية وفق الأولويات المجتمعية، دون أن تنزلق الحكومة بذاتها في تنفيذ المشروعات وإدارتها والقيام بدور التاجر والصانع.

إن فلسفة الطريق الثالث تتبنى مفهوم " الإدارة من بعد" الذي يستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات ويباشر قيادة وتوجيه أداء مختلف الأطراف الفاعلة في حركة التنمية من شركات ومؤسسات وهيئات خاصة وعامة وأفراد باستخدام نظم عالية التقنية لرصد حركة التنمية وتحليل مؤشراتها وتقويم النتائج وتبين الثغرات والمشكلات، والتدخل بالمساندة والدعم وتطبيق القانون لعلاجها ومنع تكرارها. وتلعب الحكومة في الطريق الثالث دوراً مركباً يوفق بين الرغبة في إطلاق الطاقات والمبادرات لطوائف المجتمع للمشاركة الفاعلة في التنمية من ناحية، والرغبة في تأمين مسيرة المجتمع وضمان العدل والأمان للمواطنين وتطبيق القانون وتأكيد هيبة الدولة ومسئوليتها الكاملة من ناحية أخرى.

ويتطلب تطبيق فلسفة الطريق الثالث إحداث نقلة نوعية في هيكل وأساليب

عمل أجهزة الحكومة بحيث تتوفر لها القدرة والكفاءة على ممارسة وظيفة قيادة التنمية وتوجيهها على المستوى الإستراتيجي من خلال الأنشطة والفعاليات التالية:

1. التخطيط الإستراتيجي للتنمية الوطنية الشاملة وتحديد التوجهات الوطنية العامة، ومتابعة التزام الأطراف العاملة في حقول التنمية بالأسس والضوابط التشريعية والنظم المعتمدة، وحشد التأييد الوطني العام لتلك التوجهات الإستراتيجية بوسائل ديمقراطية المشاركة والتعبير.
2. التدخل لمنع الانحرافات وتطبيق العقوبات على المنحرفين بمسيرة التنمية والمفسدين لأهدافها وتوجهاتها.
3. القيام بدور المساند والمكمل لجهود التنمية التي يختص بها القطاع الخاص وهيئات ومؤسسات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية والأفراد، والتدخل لسد الفجوات التي تقصر جهود الأطراف المذكورة عن ملأها.
4. تهيئة البنية التشريعية للتنمية الشاملة واستكمال مجموعة القوانين الأساسية لضبط ممارسات أطراف المجتمع المختلفين المشاركين في عملياتها سواء من القطاع الخاص والأهلي أو القطاع العام ووحدات الحكم المحلي وحتى هيئات الحكومة المركزية ذاتها فيما تتولاه من أنشطة تنموية متخصصة لا يقوى عليها سوى الأداة الحكومية والمشروعات ذات التوجه الوطني العام. وتشمل البنية التشريعية المطلوبة مجموعة القوانين الرئيسية المنظمة للحياة الاقتصادية وفي مقدمتها قانون حماية المنافسة ومحاربة الاحتكار، قانون حماية المستهلكين وضمان حقوقهم، قانون العمل وحماية حقوق العاملين وأصحاب العمل والتنظيم المتكافئ لعلاقات العمل، قانون التنظيم النقابي وكفالة حرية العمل للنقابات، قانون تنظيم أعمال البنوك وتحديد القواعد الأساسية لتأمين أموال المودعين وتنظيم أعمال الائتمان المصرفي.
5. كما يتطلب بناء تلك البنية التشريعية مراجعة وتحديث قوانين التجارة وسوق المال وتنظيم سوق الصرف الأجنبي، وتوحيد قوانين الشركات المتعددة في

قانون شامل، وتطوير مجموعة قوانين الضرائب كي تحابي الاستثمار وتشـــجع الإنتاج الوطني وتنسق توزيع الأعباء الضريبية على المواطنين وفق معايير العدالة وبقدر مساهماتهم في تنمية الاقتصاد الوطني، وتنظم مسألة الإعفاءات الضريبية بما يدعم حركة التنمية الشاملة ولا يضرها.

6. توزيع المهام والمسئوليات في تنفيذ أنشطة التنمية الوطنية الشاملة بين شركات القطاع العام وقطاع الأعمال العام وبين شركات القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية والأفراد كل فيما تؤهله له قدراته وإمكانياته، ويتم ذلك في جميع الأحوال في إطار الخطط الإستراتيجية للتنمية وبتفعيل آليات السوق ومعايير الإدارة الاقتصادية السليمة المبنية على دراسات الجدوى والتيقن من توفر القدرات التنفيذية لدى الجهات المختلفة الراغبة في المشاركة. وتسعى الحكومة في تنفيذ ما يخصها من مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى تحرير أجهزتها التنفيذية وتطويرها في شكل شركات مساهمة أو هيئات مستقلة ذات طابع اقتصادي، وذلك لتوفير فرص الأداء المنطلق والمحاسبة على النتائج وفق المعايير الإدارية والاقتصادية السليمة، والتعاطي مع القضايا الإنتاجية بمفاهيم السوق، وترشيد القرارات الإدارية وفق معايير المحاسبة الاقتصادية ومنطق التكلفة والعائد.

7. حماية المستهلك والعامل والمستثمر والمدخر وكافة الأطراف العاملة في حقول التنمية من المصريين وغيرهم، وتأمين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بما يحقق الاستقرار المنشود واللازم لانطلاق التنمية.

8. ضمان وتشجيع التطوير المستمر للطاقات العلمية والبحثية، وتحقيق التواصل بين المجتمع العلمي وقطاعات الأعمال، وحفز مبادرات التطوير والتحديث في كل قطاعات الإنتاج والخدمات، وتشجيع مشروعات التطوير التقني وتنمية الابتكارات وتشجيع تطبيقها.

9. دعم التحول نحو الحكم المحلي كأساس لدفع التنمية بالمحليات وتمكين الوحدات المحلية من ممارسة دور أكبر في تنظيم وتشجيع الأنشطة الاقتصادية ومشروعات

التنمية باستثمار الموارد المحلية ودون المعوقات والقيود المفروضة من الحكومة المركزية، وتنمية أنماط من التنظيم وقواعد العمل المرنة تتناسب مع ظروف كل مجتمع محلي، مع الأخذ بعين الاعتبار التوجهات الإستراتيجية للتنمية الوطنية الشاملة.

10. تأكيد المفاهيم الديمقراطية الأساسية في إدارة التنمية باحترام حق المواطنين في المعرفة و الشفافية في إعلان التوجهات الإستراتيجية للتنمية والقواعد المنظمة لها،وكفالة الفرص المتكافئة للجميع للمشاركة في تنفيذ مشروعات التنمية والعدالة في إسناد المشروعات إلى جهات التنفيذ، وتفعيل آليات الشكوى والاعتراض على قرارات الحكومة والتظلم منها.

من جانب آخر، يقتضي تطبيق نموذج الطريق الثالث في إدارة التنمية أن تبادر مؤسسات القطاع الخاص إلى تطوير قدراتها الإدارية وأوضاعها التنظيمية واستكمال مقوماتها التقنية بحيث تكون مؤهلة لمباشرة العمليات الإنتاجية والخدمية بمستويات عالية من الكفاءة والجدارة تسمح لها بتحقيق إنجازات تنموية ملموسة تسهم في تطوير الاقتصاد الوطني وتحسين مستوى الرفاهة العامة للمواطنين. ويأتي في مقدمة مجالات التطوير الواجبة ما يلي:

1. إعادة الهيكلة الشاملة للمؤسسات لضمان القدرة على مباشرة وظائفها في مجالات التنمية المختلفة وفق آليات السوق وضغوط المنافسة المتزايدة.
2. العمل على استيعاب تقنيات الإنتاج والتسويق والمعلومات والاتصالات وتوظيفها لتطوير الأداء وتحسين الجودة الشاملة في كافة مجالات النشاط.
3. العناية بتنمية وتطوير الموارد البشرية والارتفاع بمستويات المعرفة والمهارة من خلال الاختيار المنظم والتدريب المتصل والحفز الإيجابي.
4. التركيز على خدمة العملاء وتحقيق أعلى مستوى من الجودة في كافة المعاملات معهم.
5. الأخذ بمفاهيم وتقنيات الإدارة الحديثة والتركيز على إعداد الخطط والتحوط

للمستقبل وبذل الجهد المناسب في أعمال التطوير والتحديث لمواكبة حركة الأسواق العالمية وتطور التقنيات ومواجهة المنافسة الواردة من الشركات الأجنبية المستندة إلى مفاهيم تحرير التجارة الدولية واتفاقيات منظمة التجارة العالمية والشراكة مع الاتحاد الأوروبي وغيرها من آثار العولمة.

إن الطريق الثالث يكرس مفهوم الشراكة بين الحكومة وبين القطاع الخاص والقطاعات الأهلية في دفع عمليات التنمية الوطنية تحقيقاً للأهداف الوطنية الكبرى وكذلك أهداف المنتجين والعاملين في حقول التنمية. كما أنه تعبير عن توجهات إستراتيجية ينبغي أن تتكامل معها الرؤى السياسية والمجتمعية بحيث تتناغم جميعاً في منظومة متناسقة تحقق للوطن قدرات متعالية لإنجاز مستويات التنمية المستهدفة في عالم يتسم بالتغيير المستمر وتتراكم فيه المهددات لكل ما تحقق ويسعى الوطن لإنجازه في المستقبل.

4. تجربة انجلترا في إطلاق المجال للقطاع الخاص[1] ودروسها المستفادة

اتجهت مصر ودول أخرى كثيرة إلى إتباع سياسات اقتصاديه تعتمد آليات السوق كأساس في توجيه الاقتصاد الوطني وتوزيع الموارد بين مجالات الاستخدام المختلفة، وفي إطار تلك السياسة تزايد الدور المسند إلى القطاع الخاص في الحياة الاقتصادية في مصر، وتراجعت الأهمية النسبية للاستثمارات الحكومية في بناء مشروعات التنمية حيث يضطلع القطاع الخاص بتمويل الحصة الأكبر من الاستثمارات في خطه التنمية الوطنية. ولم يقتصر التوسع في دور القطاع الخاص على إنشاء مشروعات جديدة، بل عمدت الدولة إلى التخلص من كثير من وحدات القطاع العام وبيعها بأساليب مختلفة إلى مشترين من القطاع الخاص الوطني ومستثمرين غير مصريين وذلك في إطار برنامج الخصخصة. كما يميل البعض إلى ترويج فكره نقل تقديم الخدمات الحكومية إلى القطاع الخاص.

وتستند سياسة الاعتماد على القطاع الخاص للقيام بالدور الرئيسي في الاقتصاد الوطني إلى دعاوي كثيرة تتبلور عاده فيما يلي:

1. ارتفاع الكفاءة النسبية للقطاع الخاص في دراسة وإنشاء وتشغيل المشروعات بدوافع الملكية الخاصة والبحث عن الإرباح وحرص أصحاب المال على استثماره في المجالات ذات الجدوى، وهي دوافع يفتقدها العاملون في شركات القطاع العام والأجهزة الحكومية القائمة على تقديم الخدمات للمواطنين.
2. ارتفاع كفاءة الإدارة في وحدات القطاع الخاص لتحررها من القيود والتعقيدات الحكومية وقدرتها على الحركة واتخاذ القرارات المناسبة لمصالح أصحاب المشروعات وإتباع أساليب متطورة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية للمشروعات الخاصة.

---

1 نشر هذا المقال بجريدة الأهرام بتاريخ 1 أغسطس 2002

3. قدره الإدارة في المشروعات الخاصة على اتخاذ قرارات صعبه فيما يتعلق بترشيد الإنفاق والحد من العمالة غير المنتجة والتخلص من مجالات النشاط قليله أو عديمة الجدوى، بينما تعجز الإدارة الحكومة لمشروعات القطاع العام عن اتخاذ مثل تلك المواقف لالتزامها بمعايير سياسيه واجتماعيه تحد من قدرتها على الحركة.

4. يودي فتح المجال أمام الاستثمار الخاص لإطلاق الطاقات الاقتصادية الكامنة وغير المستغلة في المجتمع وبذلك تتزايد إمكانيات تنفيذ مشروعات تنموية أكثر وفي وقت اقل مما يرفع معدلات التنمية ويسهم في خلق فرص عمل تستوعب نسبا متزايدة من المتعطلين.

5. يترتب على قيام القطاع الخاص بتمويل وإدارة الجانب الأكبر من مشروعات التنمية في المجالات الصناعية والتجارية وغيرها أن تتفرغ الحكومة لدورها الأساسي في التخطيط الاستراتيجي وإدارة التنمية على المستوي الوطني دون الانزلاق في متاهات التنفيذ التفصيلية.

6. إن إدارة المشروعات الخاصة قادرة في نهاية الأمر على تحسين الإنتاج وضبط تكلفته والقضاء على مصادر الهدر وانخفاض الإنتاجية التي تعاني منها مشروعات القطاع العام، الأمر الذي يعود على المستهلكين بمزايا الحصول على سلع وخدمات أعلى جوده وأقل تكلفه، كما يسمح بزيادة قدرة المنتجات الوطنية على الوصول إلى الأسواق العالمية وتنميه الصادرات وتحسين الميزان التجاري وميزان المدفوعات.

كل تلك الدعاوى أدت إلى قيام الدولة بتنفيذ برنامج للخصخصة استهدف نقل الجانب الأكبر من شركات قطاع الأعمال العام إلى القطاع الخاص سواء بطرح أسهمها للاكتتاب العام آو ببيعها إلى ما أطلق عليه مستثمر رئيسي .كذلك تعلو الدعوة لتطوير الجهاز الحكومي وتحقيق الإصلاح الإداري، ومن بين الأفكار

المطروحة في هذا الصدد أن تتخلص الحكومة من مشروعات الخدمات التي تتولاها بنفسها وإسنادها إلى شركات القطاع الخاص سواء بعقود إدارة أو عقود التزام لفترات طويلة، كما اتجهت الدولة في السنوات الماضية إلى تجربه إسناد إنشاء مشروعات المرافق العامة خاصة مشروعات توليد الكهرباء إلى القطاع الخاص بنظام البناء والتشغيل والتحويلBOT أو أي من تنويعاته المختلفة، وذلك نتيجة الاقتناع بقصور مصادر التمويل الحكومي عن توفير الاستثمارات اللازمة لتنفيذ كافه مشروعات المرافق العامة الضرورية، وان سياسة الحد من الاقتراض العام تفرض البحث عن مصادر بديله للتمويل توفرها الشركات الخاصة الوطنية أو الأجنبية فضلا عما تتمتع به تلك الشركات من خبرات تقنيه وإدارية تتفوق على المستويات السائدة في المؤسسات الحكومية المسئولة عن تلك المرافق أو هكذا نظريا على الأقل.

وفي المقابل، فقد تصاعدت الآراء المعارضة للتوسع في تمليك القطاع الخاص خاصة الأجنبي لمصادر الثروة والإنتاج في الدولة أوتمكينه من السيطرة على مقدرات الاقتصاد الوطني حيث يري المعارضون أن القطاع الخاص يندفع في الأساس بالرغبة المحمومة في زيادة الأرباح وتنميه حقوق الملكية بكل الطرق المشروعة وغير المشروعة، وأن إدارة القطاع الخاص في نهاية الأمر لن تكون حريصة على مصالح العاملين والمجتمع بنفس الدرجة التي تلتزم بها إدارة القطاع العام بمعايير العدالة الاجتماعية والقواعد العامة التي تقرها الدولة لرعاية المواطنين وكفالة احتياجاتهم الحيوية بغض النظر عن اعتبارات الربحية.ويشير المعارضون إلى تجارب كثير من الدول التي اعتمدت سياسات الخصخصة وتمكين القطاع الخاص من مفاتيح الاقتصاد الوطني وما حدث بها من مشكلات نتيجة عمليات التخلص من آلاف العاملين ومحاولات أصحاب الشركات التي تمت خصخصتها ابتزاز الدولة بالحصول على مزيد من المزايا لم تكن ضمن شروط الخصخصة، وكذا عدم التزام

المطروحة في هذا الصدد أن تتخلص الحكومة من مشروعات الخدمات التي تتولاها بنفسها وإسنادها إلى شركات القطاع الخاص سواء بعقود إدارة أو عقود التزام لفترات طويلة، كما اتجهت الدولة في السنوات الماضية إلى تجربه إسناد إنشاء مشروعات المرافق العامة خاصة مشروعات توليد الكهرباء إلى القطاع الخاص بنظام البناء والتشغيل والتحويلBOT أو أي من تنويعاته المختلفة، وذلك نتيجة الاقتناع بقصور مصادر التمويل الحكومي عن توفير الاستثمارات اللازمة لتنفيذ كافه مشروعات المرافق العامة الضرورية، وان سياسة الحد من الاقتراض العام تفرض البحث عن مصادر بديله للتمويل توفرها الشركات الخاصة الوطنية أو الأجنبية فضلا عما تتمتع به تلك الشركات من خبرات تقنيه وإدارية تتفوق على المستويات السائدة في المؤسسات الحكومية المسئولة عن تلك المرافق أو هكذا نظريا على الأقل.

وفي المقابل، فقد تصاعدت الآراء المعارضة للتوسع في تمليك القطاع الخاص خاصة الأجنبي لمصادر الثروة والإنتاج في الدولة أوتمكينه من السيطرة على مقدرات الاقتصاد الوطني حيث يري المعارضون أن القطاع الخاص يندفع في الأساس بالرغبة المحمومة في زيادة الأرباح وتنميه حقوق الملكية بكل الطرق المشروعة وغير المشروعة، وأن إدارة القطاع الخاص في نهاية الأمر لن تكون حريصة على مصالح العاملين والمجتمع بنفس الدرجة التي تلتزم بها إدارة القطاع العام بمعايير العدالة الاجتماعية والقواعد العامة التي تقرها الدولة لرعاية المواطنين وكفالـه احتياجاتهم الحيوية بغض النظر عن اعتبارات الربحية.ويشير المعارضون إلى تجارب كثير من الدول التي اعتمدت سياسات الخصخصة وتمكين القطاع الخاص من مفاتيح الاقتصاد الوطني وما حدث بها من مشكلات نتيجة عمليات التخلص من آلاف العاملين ومحاولات أصحاب الشركات التي تمت خصخصتها ابتزاز الدولة بالحصول على مزيد من المزايا لم تكن ضمن شروط الخصخصة، وكذا عدم التزام

المواطنين الذين تخلت الدولة عن حمايتهم وتركتهم تحت رحمه أساطين القطاع الخاص.

وقد ظهر في المملكة المتحدة مؤخراً كتاب بعنوان" الدولة الأسيرة ... استيلاء الشركات على بريطانيا" للكاتب الصحفي والمحاضر الجامعي جورج مونبيون[1] اعتبره الكثيرون من المحللين والنقاد من أخطر الكتب التي ظهرت في بريطانيا مؤخراً والذي يكشف عن الأخطار الجسيمه التي أصابت المجتمع الانجليزي وباتت تهدد كيانه الأساسي بسبب توسع الدولة في إسناد مشروعات الخدمات العامة إلى القطاع الخاص استكمالا لما تم من خصخصة المشروعات الاقتصادية العامة والتي بدأها حكومة مارجريت تاتشر في أوائل الثمانينات في انجلترا وما صحب ذلك وترتب عليه من توحش شركات القطاع الخاص الكبرى وغزوها لكافه قطاعات المجتمع وتسخيرها لخدمه أغراضها بسلطة المال والنفوذ لدي الحكومة. ويقول ناشرو الكتاب إن المؤلف كشف الغطاء عن حقيقة كان الكثيرون من المواطنين في بريطانيا، وأن الوقائع التي كشف عنها الكتاب تمثل أمورا مخزيه للحكومة التي تدعي أنها تعمل لصالح المواطنين جميعا، وان بعض تلك الوقائع تدعو الحكومة للاستقالة لأنها ساهمت بترددها وتخاذلها في تمكين الشركات وما تمثله من مصالح أجنبيه من السيطرة على الدولة، وأن كثيرا من السياسيين قد انزلقوا في الفساد.

ويعتبر الكتاب في رأيي صرخة تحذير مهمة لكل الحكومات التي تسعى إلى توسيع مجالات عمل القطاع الخاص والتنازل له عن إنشاء وإدارة مشروعات الخدمات العامة وفتح المجال أمامه رحبا للتعامل في مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات بلا ضوابط، وهو يطرح التجربة الانجليزية والتي من المفترض أنها دولة

---

1 George Monbiot, Captive State, The Corporate Takeover of Britain, Pan Books, 2000.

ديمقراطيه يمكن للمواطنين المتضررين من تصرفات شركات القطاع الخاص – أو غير الموافقين على توجهات الحكومة ومساندها لتلك الشركات– أن يعبروا عن عدم موافقتهم بأساليب مقننة تجعل للرأي العام صوتا مهما في إقرار المشروعات ذات النفع العام، كما تلزم الحكومة بنشر المعلومات والتزام الشفافية في تصرفاها وتعاملاها مع القطاع الخاص. ومع ذلك فقد حدثت تجاوزات خطيرة في التجربة الانجليزية كما يكشف عنها الكتاب، فما بالنا إذا افتقدت بعض الحكومات في دول أخرى تلك الصفات والمقومات الديمقراطية وغاب الصوت الشعبي والرأي العام عن المشاركة في اتخاذ القرار.

ولعل ما يؤكد أهمية دراسة التجربة البريطانية والاستفادة من دروسها في إعادة صياغة استراتيجية وطنية شاملة لتحديد دور القطاع الخاص المصري في إدارة التنمية، هي تلك الممارسات التي يتم الكشف عنها بشكل متكرر لبعض كبار أصحاب الشركات الخاصة من استيلاء على أموال البنوك والهروب بها خارج البلاد، والتهرب من سداد مستحقات الدولة والتعسف في معامله العاملين لديهم وإهدار حقوقهم.

كما يمارس هؤلاء عملية الدخول في كثير من المشروعات غير المدروسة التي يبددون فيها أموال المساهمين وقروض البنوك، ومباشرهم ألواناً من الضغوط على الحكومة لاستصدار قوانين تحمي مصالحهم وتعطيل إصدار قوانين تضع عليهم التزامات وتحد من انطلاقهم في البحث عن الأرباح بكل الوسائل والتلاعب في أسعار العملات الأجنبية والمضاربة على سعر الدولار لتحقيق أرباح طائلة غير مشروعة، واستثمار وجودهم في الحزب الحاكم وتوطيد علاقاهم بأركان الحكومة للوصول إلى عضويه مجلسي الشعب والشورى لخدمه مصالحهم وتحقيق فوائد ومنافع خاصة لشركاهم، وما يؤدي إليه كل ذلك من بذر بذور الفساد بين المسئولين في الأجهزة الحكومية الذين يملكون وسائل تحقيق ما يريده أصحاب القطاع الخاص.

يطرح الكتاب دراسات لمجموعة من الحالات التي تمت وفق نظام مبـادرات التمويل الخاصةالذي صدر في عهد حكومة المحافظين الأخيرة في أواخر الثمانينيات، ثم واصلت حكومات حزب العمال استخدامه رغم معارضتها له وقـت أن كـان الحزب في صفوف المعارضة. ويقضي هذا النظام بأن تقوم الحكومة المركزية بتمويل جانب من الاستثمارات اللازمة لإنشاء أو تجديد المرافـق العامـة ومشـروعات الخدمات العامة بشرط أن يتمكن المجلس المحلي المختص من تدبير تمويـل إضـافي لاستكمال الاستثمارات اللازمة، وعادة لا يأتي هذا التمويـل الإضـافي إلا مـن شركات القطاع الخاص التي تحصل في مقابل الاستثمارات التي توفرها على عقود تمتد لعشرات السنين لإدارة وتشغيل المرافق التي أنشأتها مقابل مبلغ سنوي يدفعـه المجلس المحلي المختص فضلا عما تحققه من أرباح مباشره نتيجـة بيـع الخـدمات للمواطنين.ويعرض الكتاب[1] حالات مشروعات عديدة تمت وفق هذا النظام رغم كل الاعتراضات التي أبداها المواطنون ومنها إنشاء كباري ومستشفيات وإعـادة تأهيل مناطق في وسط بعض المدن المهمة. وفي جميع الحالات كانت النتـائج علـى النحو التالي:

1. ارتفاع تكلفه إنشاء المشروعات بواسطة القطاع الخاص بنسب كبيرة عما لـو كانت قد أنشئت بواسطة القطاع العام أو الحكومة.
2. استتراف ميزانيات المجالس المحلية المختصة وعدم قدرتها على بدء كـثير مـن المشروعات لالتزامها بسداد مقابل إدارة المشروعات التي أنشـأها القطـاع الخاص والتي تمتص الجانب الأكبر من ميزانيات تلك المجالس ولسنوات طويلة.
3. اضطرار المجالس المحلية وفق العقود المبرمة مع الشركات الخاصـة إلى سـداد مقابل إدارة المشروعات حتى في حاله توقفها عن العمل لعدم إقبال المـواطنين

---

1 الجزء الثاني من المقال وقد نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 22 أغسطس 2002

على استخدام خدماتها لارتفاع تكلفتها، ويذكرنا ذلك بحاله مشروعات إنتاج الكهرباء في مصر بنظام BOT وما ترتب عليه من اضطرار الحكومة لشراء الكهرباء المنتجة وسداد قيمتها بالدولار ثم إعادة بيعها بأسعار تقل كثيراً عن قيمة الشراء محققه بذلك خسائر لا تستطيع وقفها طوال مده العقد مع المستثمر الأجنبي، الأمر الذي دعا الحكومة لوقف إنشاء مشروعات جديدة بهذا النظام.

4. فقد جانب كبير من المواطنين وظائفهم نتيجة اتجاه الشركات الخاصة التي تتولى إدارة المشروعات العامة إلى خفض أعداد العاملين لتقليل التكاليف وزيادة فرص الربح لأصحاب الشركات، وكذا ميل الإدارة الخاصة لخفض الرواتب والمزايا التي كان الموظفون يحصلون عليها وقت الإدارة الحكومية.
5. سيطرة الشركات الكبرى ذات الارتباطات بشركات ومؤسسات عالمية على مجالات الحياة البريطانية سواء في الخدمات الصحية أو التعليمية أو المرافق العامة، وتأثيرها السالب على أنماط الحياة والذوق العام، فقد سيطرت تلك الشركات حتى على الاحتفالات الجماهيرية مثل أعياد الكريسماس وغيرها مثلما حدث حين أنفقت شركه سيارات رينو الفرنسية على احتفالات الكريسماس في مدينه مانشستر سنه1997.
6. التأثير السالب لأموال القطاع الخاص على إدارات الدولة التي باتت تعتمد على المنح والهبات التي تقدمها لها الشركات، حتى الشرطة الانجليزية أصبحت وبناء على قانون صدر في العام1996 تقبل المنح والقروض والهدايا من القطاع الخاص وفق الظروف التي تراها الإدارة المسئولة، وأصبح الناس يشاهدون أفراد الشرطة من الخيالة في مدينه لندن يركبون جياداً تحمل أسراجها شعار البنك البريطاني المعروف HSBC.
7. كذلك وضح تأثير التمويل الخاص لمشروع قبة الألفية الثالثة التي تم افتتاحها في

لندن ليله بداية القرن الحادي والعشرين حيث كانت كل مناطق القبة تحمل أسماء وشعارات الشركات الكبرى في بريطانيا.

8. تغلغل الشركات الكبرى في الأحزاب السياسية البريطانية التي باتت تعتمد على التمويل الذي تقدمه تلك الشركات لمباشرة نشاطها، ويضرب الكاتب المثل بمؤتمر حزب العمال في سنة 1999، والذي بدا كمعرض تجاري أكثر منه مؤتمر لحزب سياسي وذلك بفضل المنصات التي أقامتها أكثر من62 شركة للإعلان عن نفسها، وهي الشركات التي ساهمت في نفقات عقد المؤتمر. ومن الطريف حسبما جاء في الكتاب أن اجتماعات اللجنة المخصصة لدراسة قضايا تجديد الديمقراطية وإعادة بناء المجتمعات كانت بتمويل من شركه المجمعات الاستهلاكية الكبرىTesco صاحبة السجل السيئ في تشتيت المجتمعات ببناء أسواقها الكبرى في مناطق خارج الكتل العمرانية في الوقت الذي تدل الإحصاءات على أن32% في المتوسط من البريطانيين لا يملكون سيارات خاصة بينما لا تتوفر خطوط المواصلات العامة لخدمه تلك المناطق.

9. التأثير الضار الذي يلحق بالمشروعات الصغيرة التي تلتهمها الشركات الكبرى وتسد منافذ العمل أمامها، ولا تستطيع مجاراة تلك الشركات العملاقة فيما تقوم به من اختراقات للسلطات الحكومية وحصولها على مزايا واستثناءات لا تتيسر لأصحاب المحال الصغيرة والمشروعات الفردية والتي توفر خدماتها لفريق كبير من المواطنين لا يتحملون تكلفة التعامل مع الشركات الكبيرة.

10. تحول السلطة في كثير من مجالات الحياة العامة من الدولة إلى الشركات الكبرى التي تستثمرها لتحقيق مصالحها الخاصة. وقد عم هذا التحول مشروعات المستشفيات، الطرق، السجون، ومشروعات التطوير العمراني، وحتى المخططات العمرانية، ومشروعات حماية البيئة وغيرها من المجالات الحيوية للمواطنين، فبعد أن كانت تلك المشروعات تقوم من أجل خدمه

المواطنين ورفاهيتهم أصبحت الآن تتم من أجل تحقيق مصالح وأرباح الشركات الخاصة التي يتم التعاقد معها لتنفيذ تلك المشروعات.

من جانب آخر يؤكد الكاتب مظاهر سلبية غاية في الخطورة من حيث تأثيراتها على أساسيات المجتمع الانجليزي ومنها:

1. تأثير الشركات في عمليات صنع القانون وتدخلها لتحويل القوانين بما يتفق وأغراضها ومصالحها، ويضرب الكاتب مثالا على ذلك تشويه قانون العمل لمنع حق النقابات في التفاوض الجماعي مع أصحاب الأعمال وتقرير الحدود الدنيا للأجور عند مستويات متدنية لا يرضي عنها العمال، كما تم تعديل قانون الضريبة على الطاقة لمنح الشركات كثيفة استخدام الطاقة تخفيضات كبيرة، كما تنازلت الحكومة في يناير2000 عن مشروع إصدار قانون لتحديد قواعد الاستخدام لبعض الوقت وذلك تحت ضغط الشركات الخاصة مع تأكيدها للشركات أنها لن تعود إلى مثل هذا المشروع ثانية.
2. اختراق الشركات الخاصة لكثير من المواقع الحكومية المهمة من خلال تعيينات لأفراد يدينون لتلك الشركات بالولاء ويعملون أثناء شغلهم مناصبهم العامة لتحقيق مصالحها حتى لو تعارضت مع الصالح العام، وكذا التأثير الواضح لرجال الأعمال وممثليهم الذين يشاركون في عضوية اللجان والمجالس التي تشكلها الوزارات والإدارات الحكومية لبحث قضايا جماهيرية عامة حين يعملون على إعادة توجيه الاهتمامات العامة بما يخدم مصالحهم ويتفق مع رؤاهم الخاصة، ويضرب المؤلف المثل بما تحاوله شركات التقنية الحيويةBiotechnology من السيطرة على صناعات وتجارة الأغذية وفق مصالحها رغم المعارضة الشعبية العارمة للأغذية المعدلة وراثيا Genetically modified لتأثيراتها الضارة بصحة الإنسان، ويشير الكاتب إلى العلاقات الخطيرة لتلك الشركات بالوزارات والأجهزة الحكومية المختصة بمراقبه تلك الأغذية وتحديد آثارها على الإنسان ومن ثم الترخيص بها أو منعها من

التداول[1]، كما يشير الكاتب إلى سيطرة الشركات الكبرى على الجامعات البريطانية وتسخيرها مراكز البحث العلمي لخدمه أغراضها، ومن ثم تدهور عمليات البحث العلمي وتطوير العمليات التعليمية لانصراف الباحثين لتحقيق برامج البحث الممولة من الشركات والتي لا تعنى بالضرورة بأمور التعليم وكفاءة العمليات التعليمية، كما انتشر التأثير السالب لحركه القطاع الخاص في مجالات الخدمات العامة إلى المدارس البريطانية.

3. وصول تأثير الشركات الخاصة حسبما جاء في الكتاب إلى الاتحاد الأوروبي حيث تحاول تلك الشركات وبموافقة الحكومة البريطانية السيطرة على عمليات اتخاذ القرارات الأساسية في الاتحاد لتحقيق أغراضها ومصالحها.
4. اختفاء الشفافية وظهور ممارسات سلبية في الإدارات الحكومية التي تتعامل مع القطاع الخاص تهدف إلى تبرير تجاوزات الشركات القائمة على تنفيذ مشروعات الخدمات العامة وإخفاء المعلومات عن الجماهير أصحاب المصلحة بدعوي السرية التجارية.
5. اتجاه الشركات الخاصة لاغتراف الميزانيات الحكومية المخصصة لمشروعات الخدمات حيث اكتشفت الشركات أنها سوق جديدة مغريه نظراً لعزوف الحكومة عن مباشرة تلك المشروعات بنفسها واعتمادها على القطاع الخاص الذي أصبح المستفيد الحقيقي من الإنفاق الحكومي على الخدمات وليس المواطنين.

ولعله من المفيد لأغراض تبين الدروس التي تكشف عنها التجربة البريطانية من أجل ترشيد الممارسة المصرية في هذا المجال أن نستعرض باختصار لنماذج من الحالات التي أوردها الكاتب لبيان السلبيات التي نشأت عن التوجه لخصخصة الخدمات العامة في بريطانيا:

---

1 هل تذكرنا هذه الحقيقة بمأساة المبيدات المسرطنة التي تمكنت شركات خاصة من استيرادها والتأثير على الأجهزة المختصة في وزارة الزراعة لتيسير دخولها وإستخدامها في مصر وهي القضية التي تم الحكم فيها بسجن أحد كبار مسئولي الوزارة.

1. من الحالات المثيرة للدهشة والسخرية ما حدث في قصة إنشاء كوبري يـــربط بين بلده صغيره وفقيرة في إحدي الجزر البريطانية وبين الوطن الأم والذي كان القصد منه التيسير على المواطنين وتحوله إلى مشكله كبري يتعرض بسببها كثير منهم إلى الملاحقة القانونية، فقد عهدت الســـلطات المحليـــة إلى تجمـــع مـــن الشركات الخاصة بإنشاء وإدارة الجسر وتشغيله لمده العقد الممنـــوح والـــتي اختلف الناس في تحديدها حيث لم يتح لأحد الاطلاع عليه وتبلـــغ في بعـــض الأقوال27 سنه، تحصل الشركات على حصيلة رسوم عبـــور مـــن المـــواطنين بلغت5.60جنيهات استر لينيه لقاء عبور مسافة لا تزيد على ميل واحد وذلك في كل مرة يتم عبور الجسر وفي الاتجاهين، أي أن المواطن الـــذي يســـتخدم الجسر للذهاب إلى لندن والعودة يدفع رسم العبور مرتين. وفي الوقت الـــذي بلغت فيه المساهمه الفعلية للحكومة في نفقات إنشاء الجسر16 مليـــون جنيـــه إسترليني لم تزد استثمارات الشركات الخاصة المتعاقدة علـــى500.000 جنيـــه فقط، ومع إنشاء الجسر أوقفت الحكومة خدمة العبارات التي كانـــت تقـــوم بمهمة نقل المواطنين بين الجزيرة والوطن الأم. وفي النهاية يكتشف المواطنون أن الشركات البريطانية الخاصة المتعاقدة على إنشاء وتشغيل الجسر قد تنازلت عن النسبة الأكبر من المشروع إلى شركة أجنبيه هي بنك أمريكا الـــذي أصـــبح يغترف عوائد المرور على الجسر ويتم تحويلها إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وفي المقابل ورغم السكوت الحكومي عـــن مخالفـــات الشـــركات الخاصـــة واحتمالات التواطؤ معها فقد انتشرت موجة مقاومة شعبية تمثلت في الامتناع عن دفع رسوم العبور والتعرض بالتالي للملاحقة القانونية التي طالت المئات من مواطني البلدة الفقيرة، وفي الإجمال فإن التكلفة النهائية لإنشاء الجسر وتشغيله زادت كثيراً عن التكلفة لو قامت الحكومة بتنفيذه، في نفس الوقـــت الـــذي أصبح استخدامه مثار مشكلات ومتاعب للمواطنين، كل ذلك من أجل تحقيق مصالح الشركات الخاصة.

2. حاله مشروع تطوير احد الشـوارع الرئيسـية في منطقـه وسـط مدينـة ساوثهامبتون وكان الأصل في المشروع تحسين ظروف الحياة للمواطنين بالمنطقة وإحياء الحالة التجارية وجذب الجماهير للتعامل مع المتاجر والسوق الأساسية في المنطقة، وتحول المشروع بضغوط الشركات الخاصة التي عهد إليها التمويل والتنفيذ إلى إزالة المساكن وتحويل المنطقة إلى حي فـاخر لسـكني الأغنيـاء والقضاء على الملامح التجارية المميزة له رغم اعتراض المواطنين.

3. ولعل المستشفيات التابعة لنظام خدمات الصحة الوطني NHS هي من أكثـر المؤسسات الحكومية تضرراً من هجمة الشركات الخاصة الـتي وجـدت في مشروعات إنشاء المستشفيات الجديدة أو تطوير المستشفيات القائمة وإدارتها مجالاً رحباً لتحقيق أرباح فاحشة على حساب المواطنين اللذين يفاجئون بهـدم المستشفيات القائمة وسط المناطق السكنية وإنشاءها في مناطق خارج كردون المدن مما يجعل الوصول إليها صعبا خاصة بالنسبة لفئة كبيره من المـواطنين لا يملكون سيارات خاصة. وتتجه المستشفيات المملوكة لشركات القطاع الخاص إلى تخفيض أعداد الأسرة والتخلص من نسبة لا بأس بها من الأطباء وهيئـات التمريض بدعوي أن التقنية الحديثة تعوض هذا التخفيض وتسـمح بتقـديم خدمات أفضل وأسرع، والنتيجة أن يعاني المواطنون مـن تـدني مسـتوي الخدمات وطول فتره الانتظار للحصول على العلاج نظراً لقلة أعداد الأسرة.

ويعدد الكتاب صور الآثار السلبية الناشئة عن سيطرة الشركات، الخاصـة وهجمتها على الجامعات البريطانية وتسخير قدراتها الماليـة لتحويـل اهتمامـات ومشروعات البحث العلمي لتتوافق مع الاهتمامات التجارية للشركات ومـن ثم إبعادها عن مشروعات البحث العلمي الأساسي التي كانـت تتميـز بهـا تلـك الجامعات. ويبين الكاتب كيف أصبحت الجامعات البريطانية أسيرة التمويل والمنح التي تأتيها من الشركات الخاصة مع تضاؤل التمويل الحكومي للبحـث العلمـي،

وكيف نجح كبار رجال الشركات الخاصة في غزو مجالس أمناء الجامعات واللجان الحكومية المتعلقة بتوزيع منح البحث العلمي وغيرها من الشئون الجامعية. ويضرب الكاتب مثالاً برجل الأعمال العربي وفيق سعيد الذي منح جامعه أكسفورد20 مليون جنيه إسترليني لإنشاء كليه للأعمال ويضيف الكاتب أن مجلس أمناء الكلية يتكون من عشرة أعضاء انفرد وفيق سعيد بتعيين ستة منهم وكلهم من رجال الأعمال.

وأخطر ما جاء في الكتاب وسوف نفرد له مقالا خاصا ما يتعلق بتأثير ونفوذ وسطوة الشركات الخاصة الكبرى في تسويق منتجات الألبان واللحوم الضارة بصحة الإنسان وغيرها من الأغذية المعدلة وراثيا لاحتوائها على آثار هرمون ومواد كيماوية يتم حقنها للأبقار وإجبار الحكومات على التصريح ببيعها وإلزام المتاجر بعدم الإشارة إلى احتوائها على ذلك الهرمون. وأشار الكاتب بتفصيل شديد إلى حاله شركه مونسانتو Monsanto الأمريكية التي فرضت – من خلال تأثير الحكومة الأمريكية على بريطانيا والاتحاد الأوروبي– الموافقة على تسويق هرمون صناعي تم تخليقه للمساعدة في زيادة إدرار الألبان من الأبقار مع وجود شكوك كثيرة في انه يسبب إصابة الحيوان والإنسان بأضرار صحية بالغه تصل إلى السرطان.

وخلاصة الأمر أن تحقيق أهداف التنمية الوطنية باستثمار طاقات وإمكانيات القطاع الخاص المصري وإن كانت من الأمور المطلوبة والمفيدة، إلا أنها تتطلب وضوحاً في الرؤية ومعايير متفق عليها للمحاسبة والتقويم وشفافية تامة وإتاحة المجال للمواطنين لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات بشأن ما يتم إسناده من خدمات ومجالات نشاط للقطاع الخاص.

5. إدارة الشركات العائليـــة

مشاكل و قضايا التحول إلى شركات عامــة[1]

مقدمة

تحتل المشروعات المملوكة عائلياً أهمية خاصة في اقتصاديات الدول الناميـــة والدول العربية بصفة خاصة حيث يكـــون للاعتبـــارات العائليـــة و العلاقـــات الاجتماعـــية تأثيرها في تشكيل مجمل النظم الاقتصادية و نظم الأعمال على وجه الخصوص. و يقدر البعض أن أكثر من ثلث الشركات الكبرى الأمريكية الـــواردة في قائمـــة Fortune 500 هي شركات تملكها أو تسيطر عليها عائلات[2]. كمـــا يقدر أن أكثر من 50% من الشركات العاملة على مستوى العالم تملكها أو تسيطر عليها أيضاً العائلات.[3]

و بقدر ما ينشأ عن المشروعات المملوكة عائلياً مـــن إضـــافات للاقتصـــاد الوطني في أي مجتمع، إلا أنها في ذات الوقت تمثل خطراً داهماً عليه نظراً لما يعترضها من مشكلات تهدد استمرارها. لذا بدأت كثير من المشروعات المملوكـــة عائليـــاً البحث عن صيغ بديلة تسمح لها بتجنب المشكلات المصاحبة لنمط الإدارة العائلية للمشروعات، و تساعـــدها على النمو و الاستمرار في ظل إدارة تعتمـــد علـــى المحترفين أكثر من اعتمادها على أفراد العائلة مالكة المشروع ، فعلى سبيل المثـــال أوردت الأنباء مؤخراً تفكير شركة "قزاز" الشهيرة في المملكة العربية السعودية في التحول إلى شركة ذات مسئولية محدودة تمهيداً للتحول إلى شركة مساهمة.

---

1 دراسة قدمت في مؤتمر " إدارة الشركات العائلية"، الكويت، 24-25 إبريل 1999.

2 Magretta,J., Governing the Family-Owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlstrom, Harvard Business Review, January-February 1998, P 112.

3 Ibid. P.123.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. مناقشة مشكلات الإدارة العائليـــــة للمشروعات،
2. مناقشة مصاعب و متطلبات عملية التحول إلى أنماط تنظيمية تتخذ فيها شكل الشركات العامة أو المفتوحة للآخرين من خلال تملكهم لأسهم يمكن تــداولها في أسواق المال.
3. اقتراح نموذج يرشد عملية التحول من المشروعات المملوكــة عائلياً والــتي عادة ما تكون في شكل مشروعات فردية أو شركات أشخــاص، إلى شــركة مفتوحة Public Enterprise سواء شركة مساهمة أو ذات مسئولية محــدودة [أي شركات أموال].

و تعكس الدراسة اقتناع رئيسي بأهمية الملكية العائلية للمشروعات كمرحلة أساسية في كثير من الحالات يتحقق عنها مزايا كثيرة للاقتصاد الــوطني ، حيــث تتمتع تلك المشروعات بخبرة مؤسسيها و حماسهم للعمل و دوافــع الــربح الــتي تحملهم على تحمل مخاطر إنشاء المشروعات و ما قد يتعرضون لــه مــن خســائر تصيبهم ليس فقط في رؤوس أموالهم ، بل تطال مجمل ثرواتهم و ممتلكاتهم الخاصة.

كما تؤكد الدراسة أيضاً الاقتناع بأن مرحلة الملكية العائلية للمشــروعات وإن استطاعت تسييرها لفترة من الزمن و الوصول بها إلى درجة محددة من النمو، إلا أنها تعجز عن الوصول بها إلى مستوى المشروعات الكــبرى ذات القــدرات التنافسية العالية و الفرص اللا متناهية على النمو و الاستمرار إلا في حالات نادرة. كذلك تقدم الدراسة تصوراً محدداً يقوم على اعتبار عملية التحول من النمــــط العائلي للإدارة إلى النمط القائم على الإدارة المحترفة في مشروعات مفتوحة الملكية بمثابة مشروع جديد يجب أن يمر بكافة مراحل و إجــراءات دراســة و تصــميم المشروعات و يخضع لمنطق إدارة المشروعاتProject Management.

أهم مشكلات الإدارة العائلية للمشروعات

تتبلور أهم المشكلات التي تعاني منها المشروعات العائلية فيما يلي:

1. سيطرة الفكر التقليدي لمؤسس [أو مؤسسي] المشروع على مجمل توجهات وفلسفة الإدارة، وصعوبة التعامل مع الجديد وإحداث التطوير بما يواكب الأوضاع الاقتصادية المتغيرة وقوى السوق و المنافسة.
2. الميل إلى التقليدية في نظم الإنتاج والتسويق و أساليب البيع و التعامل مع الموردين وخدمات العملاء، كل ذلك بما يتفق والتوجهات الأساسية المستقرة منذ أيام التأسيس.
3. الميل إلى الانحصار في مجالات النشاط التي تميز بها مؤسسو المشروع واكتسبوا فيها خبراتهم الأساسية، وصعوبة الاقتناع بدخول مجالات نشاط جديدة.
4. الارتباط العاطفي لأصحاب المشروع العائلي بالاسم أو المكان أو مجال النشاط الذي بدأ به و تمسكهم بتلك الأمور حتى ولو كانت الظروف تغيرت ولم تعد تلك الأسماء أو الأماكن أو الأنشطة ملائمة للواقع السائد في السوق.
5. المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات و حصر سلطة القرار في أشخاص محدودين من أفراد العائلة مالكة المشروع أو بعض المديرين المقربين منهم لأسباب عائلية في الأغلب كالمصاهرة مثلاً.
6. التقتير الشديد في الإنفاق على أوجه التطوير الإداري و تحديث هياكل و نظم و أساليب العمل، و العزوف عن الاستثمار في تدريب و تنمية العاملين و اعتباره مصروفاً لا عائد منه.
7. توزيع المناصب الإدارية بين أصحاب المشروع و أولادهم على أسس تتعلق بنسب المساهمة في رأس المال دون اشتراط توافر الخبرة و المقدرة الإدارية أو الفنية فيهم ، و العزوف عن استخدام المديرين المحترفين ذوي الخبرة إلا في حالات الاضطرار الشديد، و حتى في مثل تلك الحالات يعاني هؤلاء

المديرين من القيود التي تفرض عليهم و التدخلات في اختصاصاهم من جانب أصحاب المشروع ، و مطالبتهم بإعمال قواعد و معايير في اتخاذ القرارات تتفق و توجهات هؤلاء الملاك بغض النظر عن مجافاقا للأسس الإدارية و التنظيمية الصحيحة.

8. الانحصار في حدود القدرة المالية لأصحاب المشروع، و عدم القدرة على التوسع بالالتجاء إلى أسواق المال نظراً للرغبة الشديدة في المحافظة على الملكية المغلقة للمشروع، و حتى في حالة امتلاك أصحاب المشروع العائلي للموارد المالية الكافية فإنهم يعزفون عن المخاطرة و تحمل النتائج منفردين.
9. افتقاد كثير من عناصر البنية الإدارية و التنظيمية السليمة المتمثلة في السياسات والنظم المدروسة والمقننة والمعلنة بحيث يعتمدها العاملون كأسس واضحة ومستقرة تحكم اختياراتهم عند اتخاذ القرارات.
10. الانحصار في اهتمامات المدى القصير و تركز المشروعات و الخطط في حدود زمنية قصيرة لا تصل إلى محاولة التخطيط الاستراتيجي للأجل الطويل.
11. ارتباط التعاملات مع الموردين و العملاء على أسس من علاقاتهم الشخصية بأصحاب المشروع، و تأثر تلك التعاملات سلباً و إيجاباً بتطور العلاقات مع ملاك المشروع و بغض النظر عن ارتباط ذلك بمصالح المشروع أو الاتفاق مع أسس التعامل و قواعد الأعمال الصحيحة و المتعارف عليها.و تبدو هذه الظاهرة كأوضح ما تكون في تقرير حدود و شروط البيع و الائتمان للعملاء و تقرير أولويات سداد المديونية للموردين.

ثالثاً : مشكلات الإدارة العائلية و مستقبل المشروعات

لعل من أخطر ما يواجه المشروعات العائلية من مشكلات هو الخلاف والشقاق بين الشركاء المؤسسين وانعكاسه على سير العمل بالمشروع وتأثيراته السالبة على أداء المديرين المحترفين والعاملين على مختلف المستويات الذين يجدون

صعوبة في الاستجابة إلى الرغبات المتفاوتة و التعليمات المتعارضة لأصحاب المشروع، ويجدون أنفسهم في مواقف تحتم عليهم الانحياز لبعضهم دون الآخرين بحسب إدراكهم لعلاقات القوة بين هؤلاء الملاك.

وتتعقد مشكلات المشروعات المملوكة عائلياً باشتداد الخلافات والمنازعات بين الشركاء والتجاء كل منهم إلى اتخاذ مواقف للمحافظة على حقوقه كما يتصورها هو أو لتأكيد سيطرته على المشروع وإقصاء الآخرين عنه.وتصل الخلافات في كثير من الأحيان إلى المنازعات القضائية وتتجمد حركة المشروع وتتعطل مصالحه لحين الفصل في القضايا و توضيح الحقوق وحسم الخلافات بين الشركاء المتنازعين.

ولا تنحصر الآثار السالبة لمنازعات الشركاء داخل المشروع، بل تنعكس على أوضاعه كلها وتؤثر سلباً على فرصه في السوق وصورته لدى العملاء والمتعاملين معه، وقد تؤدي في كثير من الأحيان إلى فقد مركزه التنافسي في السوق وانتهاز المنافسين لتلك الفرصة للانقضاض واحتلال موقعه لدى العملاء الذين لا يستطيعون غالباً الانتظار طويلاً لحين انتهاء منازعات الشركاء ويفضلون الحفاظ على مصالحهم بالاتجاه للتعامل مع المنافسين.

وتصل مشكلات المشروعات المملوكة عائلياً إلى قمتها بوفاة أحد الشركاء وحلول ورثته محله في إدارة المشروع، إذ يفتقد الورثة [أو من يمثلهم] الرؤية الصائبة التي كانت لمورثهم، ويصدرون في معاملاتهم مع باقي الشركاء عن أساس مادي صرف لا اعتبار فيه لأساس قيام المشروع أو متطلبات استمراره ونموه. وفي أغلب الأحيان تكون هذه الحالة هي السبب الأهم في توقف المشروع وتصفيته بناء على طلب الورثة الذين غالباً ما يفتقدون الرغبة أو القدرة على الاستمرار في المشروع ويرغبون بإلحاح في الحصول على أنصبتهم من حقوق مورثهم في

المشـــروع، فـــإذا لم يستطع باقي الشركاء شراء نصيب الشريك المتوفـــى وسداد مستحقات ورثـــته، فإنهم يلجئون إلى تصفية المشروع.

ولا تتوقف الآثار السالبة لخلافات الشركاء والورثة على ما يصيبهم هم من خسائر تتمثل في العوائد والفرص المهدرة، ولكن الأضرار تصيب و بدرجة أشـــد العاملين في المشروع و المتعاملين معه، ويتأثر الاقتصاد القومي كله نتيجـــة لـــذلك الأمر الذي يجعل قضية تطوير تلك لمشروعات العائلية وتحويلـــها إلى مشـــروعات عامة الملكية من أخطر القضايا التي تهتم بها الحكومات في كثير من الدول وتســـعى إلى إيجاد الصيغ القانونية والأدوات التنظيمية المرنة التي تحفز المـــلاك العـــائليين إلى اتخاذ القرار بالتحول في الوقت المناسب دون ضـــرورة التعـــرض إلى المشـــاكل والمصاعب.

وتتفاقم الآثار السالبة لمشكلات تعثر الإدارة العائلية للمشروعات حين تكبر تلك المشروعات ويزداد تأثيرها في الاقتصاد الوطني، وحين تتعامـــل في مجـــالات حيوية كالمصارف والأعمال المالية، وحين تتعامل مع الدولة ذاتها في مشـــروعات تتعلق بالأمن القومي والخدمات الأساسية للمواطنين.وعلى سبيل المثال تعمل إحدى تلك الشركات في توريد أجهزة فنية معقدة للحكومة في دولة عربية وترتبط بعقود بمئات الملايين من الدولارات أصابها الشلل حين توفي أحد الشـــريكين المؤسســـين للشركة ونشأت الخلافات والمنازعات بين الشريك الباقي و أبناؤه مـــن طـــرف، وأبناء الشريك المتوفى من طرف آخر، وفشلت كل محاولات الوساطة والتوفيـــق بينهـــم والتي شارك فيها بصفة شخصية بعض كبار المسئولين في الدولة. ووصـــل الأمر إلى اتفاق الشركاء المتنازعين على تصفية الشركة والتضحية بكـــل تاريخهـــا ومركزها المتميز في السوق وعلاقاتها بالدولة وارتباطاتها الخارجية بكبرى الشركات العالمية التي حصل الشركاء المؤسسون على توكيلاتها وحققوا من خلالها أرباحـــاً طائلة.

من جانب آخر، فإن الوظائف القيادية والرئيسية للمشروعات العائلية غالباً ما تنحصر في الأبناء وأفراد الأسرة من الأقارب والأصهار وغيرهم ممن قد لا تتوافر فيهم القدرات والاهتمامات المناسبة لطبيعة أعمال المشروع وظـروف السـوق والمنافسة ودواعي التطوير والتحديث. كما أن هؤلاء المسئولين العائليين لا يلتزمون عادة بالأسس الإدارية والاقتصادية السليمة في اتخاذ القرارات الأمـر الـذي سلباً على فعاليات المشروع واقتصادياته، ويحد من إمكانيات تطوره ونموه واستثمار الرصيد المتراكم من الخبرة بالسوق والاستفادة من المركز التنافـسي الذي تحقق لكثير من تلك المشروعات عبر سنوات طويلة من جهود مؤسسـيها و علاقـاتهم الاجتماعية و السياسية بمراكز التأثير الاقتصادي في المجتمع.

كما يمثل تداخل الأدوار التي يمارسها أفراد العائلة المالكة مشكلة كـبرى في كثير من الشركات العائلية. إذ قد يكون الفرد شاغلاً لأكثر من دور مـن الأدوار التالية:

1. مـالك لجـزء مـن الشـركـة Owner
2. مسئول إداري بالشركـة Executive
3. فـرد فـي العائلة Family Member

فإن اختلاط أو تداخل الأدوار بالنسبة لأعضاء العائلة المختلفين تبرز عنـه اختلافات شديدة في مواقفهم بالنسبة لتوجهات الشركة ، وتقوم بينهم الصراعات بحسب اختلاف مصالحهم التي تتأثر بالأدوار التي يشغلوها[1].

---

1 Davis, J. And Tagiuri, R., and A Model of Family Business - Generation to Generation Life Cycles of the Family Business, By Kelin E. Gersick Et Al., (Harvard Business School Press, 1997).

دواعي تحويل المشروعات العائلية إلى مشروعات عامة الملكية

تتعدد الأسباب التي تجعل تحويل الشركات العائلية إلى شركات عامة الملكية أمراً ضرورياً، ومنها ما يلي:

1. وصول المشروع إلى مستوى النمو الأقصى الذي لا يستطيع الملاك تجاوزه بإمكانياقم الذاتية، مع توافر الجدوى الاقتصادية و التسويقية لمزيد من النمو.
2. تطور الأوضاع الاقتصادية في المجتمع بما يجعل تكلفة المشروعات و المتخذة شكل مؤسسات فردية أو شركات أشخاص تنحصر في أعضاء العائلة أعلى نظراً للقيود التي تفرضها نظم الإقراض والتمويل في البنوك و مؤسسات التمويل المختلفة على مثل تلك المشروعات لعدم قدرقما على توفير الضمانات اللازمة.
3. اتجاه كثير من الدول لتقديم حوافز ضريبية مغرية للمشروعات المتخذة شكل شركات مساهمة تشجيعاً على إنشاء مثل تلك الشركات باعتبارها أقدر على القيام بتنفيذ المشروعات الضخمة وتوفير فرص العمل لأعداد متزايدة من الباحثين عن عمل.
4. التطورات التقنية التي تستلزم استثمارات ضخمة وتحتاج إلى كوادر إدارية وفنية متخصصة يصعب إغرائها للعمل في مؤسسات فردية أو تضامنية لا يتوفر فيها الضمان الوظيفي ولا فرص التقدم المهني الواضحة.
5. انصراف الأجيال الجديدة من أبناء مؤسسي المشروعات العائلية عن الاهتمام بمباشرة العمل في مشروعات العائلة وتوجههم لمباشرة أعمال أخرى تتفق وميولهم ، الأمر الذي يدعو الآباء للبحث عن بديل يضمن استمرار الأعمال التي بدءوها.
6. الخلافات والصراعات بين أعضاء العائلة على شغل المناصب القيادية أو عضوية مجلس الإدارة أو المشاركة في توجيه و تسيير الشركة Governance .
7. توقع المشكلات والمنازعات بين الشركاء أو أبناءهم والرغبة في تجنب ما تؤدي إليه تلك الخلافات من آثار سالبة على العمل.

8. الرغبة في تطوير الأعمال والدخول في مجالات نشاط جديـــدة أو التعامـــل في أسواق خارجية مما يستدعي الدخول في تحالفات أو مشاركة مـــع شـــركات أجنبية تفضل أن يكون تعاونها مع شركات مستقرة لها كيانها القانوني المستقل عن أشخاص الملاك.

9. اشتداد المنافسة من منظمات جديدة وافدة على السوق تتمتع بالـــدعم المـــالي والخبرات الفنية والإدارية المتخصصة باعتبارهـــا شـــركات مســـتقرة تحقـــق للعاملـــين بها والمتعاملين معها درجة كافية من الأمان والثقة ، مما يدفع بعض المشروعات العائلية لالتماس فرصة أحسن لمواجهة تلك المنافسة عـــن طريـــق تعديل وضعـــها القانوني والتحول إلى شركات عامة الملكية.

10. الظروف الجديدة الناشئة عن المتغيرات الاقتصادية والتقنيـــة علـــى مســـتوى العالم والتي لا تحابي الكيانات الصغيرة المنعزلة وتدفع إلى التكامل بينها بأساليب مختلفة منـــها الانـــدماج Mergers أو الاحتـــواء Acquisitions أو تكـــوين المشروعات المشـــتركة Joint Ventures والتحـــــالفات الإســـتراتيجية Strategic Alliances وذلك من أجل قيام كيانات كبيرة تتوافر لها قـــدرات تنافسية أعلى ، ومن ثم فرص أكبر للنجاح واحتلال مراكز تنافسية متفوقة أو المحافظة على مراكزها الفعلية.

نماذج لحالات تحول المشروعات العائلية إلى شركات مساهمة

تمثل قضية تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة مجـــالاً للاهتمـــام الكبير في دوائر الأعمال في مختلف الدول. وفي المملكة العربية السعودية وغيرهـــا من دول الخليج حيث تلعب الشركات العائلية دوراً بارزاً في الاقتصاد الـــوطني، يتعالى الاهتمام بتلك القضية وتتكرر الندوات والمؤتمرات التي تعقـــد لبحثهـــا.[1] وتتمثل بعض نماذج الاهتمام بهذا الموضوع فيما يلي:

---

1 لا تثير قضية الشركات العائلية في مصر اهتماماً مماثلاً نظراً لمحدودية تأثيرها في حجم وأداء الاقتصاد الوطني، وذلك على الرغم من وجود بعض المجموعات الكبرى عائلية الملكية ولكنها تعتمد على الإدارة الاحترافيـــة بدرجة واضحة ولا تنحصر إدارتها فقط في أعضاء العائلات المالكة.

1. تبحث الغرف التجارية الصناعية بالمملكة العربية السعودية مسألة تحويل المشروعات المملوكة عائلياً إلى شركات مساهمة ، وتهدف من خلال هذا الجهد إلى إقناع أصحاب الشركات التجارية والصناعية الكبرى بأهمية التحول إلى شركات مساهمة لتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني خاصة مع اقتراب انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية،
2. وفي نفس الاتجاه تعتزم شركة " قزاز" المتخصصة في مجال بيع العطور و أدوات التجميل والتي تنتشر فروعها في كل مدن المملكة أن تتحول إلى شركة مساهمة مغلقة كخطوة نحو الخروج بالشركة من الملكية العائلية إلى الملكية العامة. وتعلل الشركة هذا الإجراء برغبتها في تأكيد الاستمرارية و الحفاظ على وضع الشركة في السوق السعودي.ورغم أن التوجه الحالي للشركة أن تظل الملكية في أيدي ملاكها الحاليين مع تغيير الشكل القانوني إلى شركة مساهمة مغلقة يمتلك كل أسهمها المالك الرئيسي وزوجته وأبناؤه مما لا يغير حقيقة في أوضاعها الإدارية و التنظيمية على المدى القريب، إلا أنه يسمح بمرونة التحول إلى شركة مفتوحة فيما بعد.
3. تم أيضاً في المملكة العربية السعودية تحول أربع مجموعات عائلية كبرى إلى شركات مساهمة هي البنك الأهلي التجاري [كان المالك الأساسي خالد بن محفوظ]، و شركة أحمد فتيحي، وشركة الزامل إخوان، حيث تحولت إلى شركات مساهمة مغلقة في 1999، حيث لا يجيز القانون السعودي لأي من المساهمين في الشركات المساهمة الجديدة بيع أو المتاجرة في أسهمه إلا بعد مرور عامين يمكن بعدها طرح الأسهم في البورصة، ويقتصر التعامل في الأسهم خلال تلك الفترة فيما بين المساهمين بعضهم البعض.

نموذج التخطيط للتحول إلى الملكية العامة

يتضمن النموذج المقترح المراحل التالية:

1. مراجعة و تقويم البناء الداخلي للمشروع العائلي.
2. مراجعة و تقويم الظروف الخارجية المحيطة بالمشروع العائلي.
3. تقويم مرحلة نمو المشروع العائلي و مركزه النسبي في السوق.
4. تقويم الصورة الذهنية للمشروع عند العملاء و المتعاملين معه.
5. تحديد الصورة المستقبلية المرغوبة للمشروع Vision .
6. تحديد أهداف و إستراتيجية التحول إلى الملكية العامة.
7. اختيار الصيغة القانونية المناسبة للتحول إلى الملكية العامة.
8. إعداد و تهيئة العائلة لعملية التحول إلى الملكية العامة.
9. إعداد و تهيئة المشروع للتحول إلى الملكية العامة.
10. إدارة عملية التحول إلى الملكية العامة.

وسوف نعرض فيما يلي لأهم الأمور الواجب اعتبارها في كل عنصر من العناصر السابقة:

1. مراجعة و تقويم البناء الداخلي

إن الغاية الأساسية لهذه المراجعة تكوين صورة واقعية و شاملة لموارد وإمكانيات المشروع والقيود أو المشكلات الأساسية التي قد يعاني منه، وتشمل ما يلي:

1.1. مراجعة تاريخ وتطور المشروع والأهداف التي قام من أجلها وما تم تحقيقه منها.

1.2. مراجعة وتقويم الأنشطة الرئيسية والمساعدة للمشروع.

1.3. مراجعة وتقويم هيكل المنتجات والخدمات التي يتعامل فيها المشروع.

1.4. مراجعة البناء التنظيمي للمشروع ونمط توزيع السلطات والمسئوليات.

1.5. حصر وتقويم فعالية الموارد البشرية العاملة بالمشروع.

1.6. مراجعة نظم وإجراءات العمل الأساسية بالشروع .

1.7. مراجعة الموارد المتاحة بالمشروع ومدى استغلالها في أنشطته.

1.8. مراجعة وتقويم المركز المالي للمشروع.

2 . مراجعة و تقويم الظروف المحيطة بالمشروع

والغاية الرئيسية لهذه المراجعة تقدير مدى مناسبة الظروف الخارجية لنجاح فكرة التحول إلى الملكية العامة وجدواها الاقتصادية، وتشمل الإجراءات التالية:

2.1. تقويم الظروف الاقتصادية السائدة محلياً وإقليمياً وعالميـــاً.

2.2. تقويم ظروف المنافسة والمركز التنافسي للمشروع.

2.3. تقويم الحوافز والمغريات الممكن الحصول عليها في حالة التحـــول .

2.4. تقدير المشكلات والعقبات التي قد تتعرض لها عملية التحـــــول.

2.5. تقويم الحالات والتجارب السابقة للتحول إلى الملكية العامة سواء محليـــاً وخارجياً.

2.6. تقدير فرص نجاح التحول ومدى احتمالات الإقبال علـــى المســـاهمة في الشركة العامة إذا تم اختيارها كنمط للتحول.

2.7. تقدير تأثير التحول على فرص المشروع ومركزه التنافسي في الأســـواق المحلية وتوجهات التوسع والنمو محلياً و خارجياً.

3 . تقويم مرحلة نمو المشروع العائلي

الغرض من هذه المراجعة تقدير مرحلة النمو التي وصل إليهـــا المشـــروع العائلي من بين المراحل التالية:

3.1. الــــنـــشـــــــأة

3.2. النمو المبـــدئـــــي

3.3. النمو الســـــريـــع

3.4. الـــنـــــضـــــج

3.5. الاســـتـــقـــــرار

3.6. الـــهـــبــــــوط

وبناء على ذلك يصير تقدير فرص المشروع للمحافظة على معدلات نموه أو تحسينها، أو الهبوط في حالة استمرار الملكية العائلية بالمقارنة بالاحتمالات في حالة التحول إلى الملكية العامة، ومن ثم احتمالات إقبال المستثمرين على المساهمة في حالة تحويله إلى شركة عامة.

4. تقويم الصورة الذهنية للمشروع

هدف هذا التقويم تحديد القيمة الاجتماعية و الثقافية للمشروع لاستكمال التقويم المتكامل كخطوة لتقدير قيمته الإجمالية عند طرحه للملكية العامة. ويشتمل تقويم الصورة الذهنية على ما يلي:

4.1. التعرف على تقدير العملاء والمتعاملين لكفاءة المشروع وجودة منتجاته وخدماته كمؤشر للدلالة على فرص استمراره في المستقبل.

4.2. تبين نواحي الضعف أو القصور في صورة المشروع ومحاولة التعرف على أسبابها لمحاولة تعديلها قبل مرحلة التحول إلى الملكية العامة.

5. تحديد الصورة المستقبلية للمشروع

غاية هذا التحديد بناء صورة متكاملة لما يجب أصحاب المشروع أن يكون عليه في المستقبل و التي سوف تمثل أساس إقامة الشركة الجديدة بعد التحول إلى الملكية العامة، وتشمل الأمور التالية:

5.1. تحديد مجال النشاط [الأنشطة] للمستقبل.

5.2. تحديد السوق [الأسواق] المستهدفة للمستقبل.

5.3. تحديد المستوى التقني المستهدف للمشروع.

5.4. تحديد مستوى الجودة الكلية المستهدف في منتجات ومعاملات المشروع.

5.5. تحديد النمط الإداري والتنظيمي المستهدف.

5.6. تحديد المستوى المهني والتعليمي و الثقافي للموارد البشرية بالمشروع.

5.7. تحديد التوجهات العامة والفلسفة الرئيسية لإدارة المشروع في المستقبل.

6. تحديد أهداف التحول إلى الملكية العامة

غاية هذا التحديد أن يصارح أصحاب المشروع أنفسهم بالهدف المرغوب من وراء التحول إلى الملكية العامة، وذلك بالاختيار من بين الأهـــداف التاليـــة في أغلب الأحيان:

6.1. ضمان النمو والاستمرارية للمشــــروع.

6.2. إيجاد مصادر جديدة للتمويـــــــــل.

6.3. فتح مجالات نشاط جديدة للشــــركة.

6.4. الدخول في أسواق وعلاقات عمل جديدة.

6.5. تطوير المستوى التقني والإنتاجي للمشروع.

6.6. استكمال البناء الاستراتيجي للمشروع بإضافة قدرات إدارية جديدة.

6.7. استمرار سيطرة أصحاب المشروع عليه تحت صـــورة جديدة.

7. اختيار الصيغة القانونية و المدخل المفضل للتحول

الغاية هي اتخاذ قرار استراتيجي بالصيغة القانونية الأنسب- بنـــاء علـــى الدراسات السابقة- ضماناً لنجاح خطة التحول وذلك من بين الصـــيغ الممكنـــة التالية:

7.1. تكوين شركة ذات مسئولية محدودة.

7.2. تكوين شركة مساهمـــة مغلـــقـــة.

7.3. تكوين شركة مساهمـــة مفتوحـــة.

7.4. الانضواء تحت لواء شركة مساهمة قائمـــة.

7.5. التحالف مع مشروع أو أكثر من المشروعات العائليـــة الصديقـــــة و إنشاء شركة مساهمة مغلقة أو مفتوحة من أصحاب المشروعات.

7.6. إنشاء شركة مساهمة وإدخال فريق من العاملين، الموردين أو كبار العملاء كمساهمين.

8. إعداد العائلة للتحول

الهدف من هذه الخطوة تهيئة أفراد العائلة لقبول فكرة التحول والمشاركة في تنفيذها بفعالية وتجنب المنازعات والخلافات التي قد تعطل أو تفشل الخطة، وتتضمن هذه المرحلة الأمور التالية:

8.1. شرح أهداف التحول لأفراد العائلة ذوي العلاقة.
8.2. كسب اقتناع وتأييد أفراد العائلة لخطة التحـــول.
8.3. تحييد العناصر المناوئة أو المترددة من أفراد العائلـــة.
8.4. تحديد الأدوار المستقبلية لأعضاء العائلة ذوي العلاقة بعد التحول.
8.5. توزيع المهام بين أعضاء العائلة الفاعلين في المشروع لتنفيـــذ متطلبـــات التحول في ذات الوقت تأكيد استمرار العمل بكفاءة و فعالية.
8.6. استثمار علاقات وخبرات أعضاء العائلة الفـــاعلين في التـــرويج لخطـــة التحول وكسب المساهمين الأساسيين في حالة اختيار إنشاء شركة مساهمة مفتوحة أو أي من البدائل التي تتطلب إدخال عناصر جديدة من خـــارج العائلة.

9. إعداد المنظمة للتحول إلى شركة عامة الملكية

غاية هذه المرحلة تأكيد استمرار المشروع في نشاطه أثناء فترة الانتقال قبل التحول دون تأثيرات سالبة، وكذا التهيئة لانتقال السلطات إلى الإدارة الجديدة بعد التحول دون مشاكل، وتتضمن الأمور التالية:

9.1. شرح أهداف التحول وخطته للمديرين الرئيسين من غير أفراد العائلة.
9.2. تكوين مجموعة عمل مختصة لمباشرة إجراءات التحول.
9.3. تحديد العناصر الفاعلة من المديرين وغيرهم الذين سيستمرون في مواقعهم بعد التحول وتقديم الضمانات لهم لعدم تسربهم أثناء فترة ما قبل التحول في حالة عدم وضوح الرؤيا بالنسبة لهم.

9.4. تهيئة النظم والإجراءات المناسبة للتطبيق بعد التحـــول والتي كانت سائدة في فترة الملكية والإدارة العائلية.

9.5. إعداد التصورات الواضحة للتنظيم الهيكلي وأسس توزيـــع الصلاحيات والمسئوليات على أساس الفصل بين الإدارة والملكية.

10. إدارة التحول

الغاية أن تتم السيطرة على مراحل وإجراءات التحول إلى الملكيـــة العامـــة ضماناً لتحقق النتائج المستهدفة ولتجنب أي مفاجآت غير محسوبة، وتشمل هـــذه العملية ما يلي:

1.1. إجراء الدراسات المالية لتحديد القيمة العادلة لسهم الشركة حـــين طرحه للاكتتاب العام.

1.2. تقدير القيمة السوقية للمشروع في حالة الدخول به في مشروع مشترك مـــع مساهمين آخرين.

1.3. إجراء الاتصالات للبحث عن المساهمين الجـــدد.

1.4. إجراء الاتصالات بالجهات الحكومية ذات العلاقة والحصول على الموافقات اللازمة.

1.5. توقيت عمليات و مراحل التحول و إعداد جدول زمني .

1.6. الحصول على الاستشارات و الدعم القانوني اللازم لخطوات التحول.

1.7. متابعة كافة عناصر خطة التحول وتقويم نتائجها أولاً بأول.

خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مشكلة تحول الشركات العائلية إلى أشـــكال قانونية أخرى تنفصل فيها الملكية عن الإدارة، بحيث يتحقق للشركات شخصيات قانونية منفصلة عن أشخاص الملاك من أفراد العـــائلات الـــتي أسســـت تلـــك المشروعات في البداية. ولعل انتشار الشركات العائلية – سواء المملوكة بالكامل

لعائلة أو التي تسيطر عائلة أو أكثر على أغلبية رؤوس أموالها – يجعل من قضية تسيير هذه الشركات مسألة حيوية للاقتصاد القومي في أي مجتمع خاصة في الدول النامية والتي أصبحت تتجه بمعدلات متسارعة نحو الاقتصاد الحر الذي يلعب القطاع الخاص الدور الأساسي فيه.

ومما يزيد في خطورة الموضوع أن اختيار التحول إلى شركات عامة الملكية يتوقف في أغلب الأحيان على أمور عاطفية وانفعالية عند أفراد العائلات المالكة أكثر من ارتكازه على معايير و دراسات موضوعية، الأمر الذي يجعل عمليات التحول غالباً – على الأقل في العالم العربي وفي ضوء التجارب المشاهدة حتى الآن – مجرد تغيير شكلي حين يعمد الملاك إلى تكوين شركات مساهمة مغلقة يحتفظون هم بملكية أسهمها و يحجبونها عن التداول في البورصة.

و ما نقترحه في هذا الصدد لتفعيل حركة تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة حقيقية مفتوحة أمام المساهمين من غير أفراد العائلة المالكة الأصلية للمشروع، هو أن تتبنى جهات رسمية [مثل وزارات التجارة أو الاقتصاد الوطني]، أو شبه رسمية [مثل الغرف التجارية والصناعية، اتحادات الصناعة، جمعيات رجال الأعمال] الدعوة والتعريف بأهمية تحويل تلك الشركات العائلية إلى كيانات قانونية حقيقية في شكل شركات أموال [مساهمة أو ذات مسئولية محدودة]، وتوفر المساندة القانونية و الدعم المعنوي لجهود العائلات الراغبة في التحول و إرشادهم إلى التوجهات الصحيحة لاختيار الأنماط المناسبة.

و ثمة جانب آخر على درجة عالية من الأهمية هو الدعوة إلى تركيز الشركات العائلية الصغيرة و المتوسطة في كيانات أكبر من خلال تشجيعها على الاندماج و تكوين شركات مساهمة كبرى يشارك في ملكيتها - إلى جانب مساهمين آخرين– أصحاب الشركات المندمجة.

6. قياس العائد على الاستثمار في التدريب[1]

مقدمة

يعتبر التدريب أحد أهم أنشطة إعداد وتنمية الموارد البشرية التي تستغرق جانباً رئيسياً من اهتمامات إدارات الموارد البشرية في مختلف المنظمات. ويتعرض الفرد في العادة للتدريب في مواقف ومراحل متعددة من حياته الوظيفية ابتداء من برامج التهيئة الأولية عند التحاقه بالعمل لأول مرة في منظمة ما، مروراً بمناسبات مختلفة يتلقى فيها أنواعاً متباينة من التدريب لأهداف مختلفة تصب جميعها في هدف إستراتيجي هو تحسين قدراته على أداء ما يطلب إليه من أعمال بما يحقق تحسين الإنتاج ورفع جودة ما يتحقق عنه من سلع وخدمات تقدمها المنظمة إلى السوق وتنافس بها لاحتلال مركز تنافسي مناسب.

ورغم أنه لا يتوفر معلومات دقيقة عن حجم المنفق على التدريب في العالم العربي، إلا أنه يمكن التأكيد بأن أغلب منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية العربية تخصص موازنات للتدريب بأشكاله المختلفة تصل إلى ما يعادل مئات الملايين من الدولارات الأمريكية، وأن هذه المبالغ تزداد وتنخفض وفق اعتبارات تتعلق بالأساس بالقدرة المالية للمنظمات ومدى توفر السيولة لديها أكثر من ارتباطها بأهداف ونتائج مستهدفة من التدريب وقياس موضوعي لمدى تحققها.

إن النقطة الجوهرية التي نريد إبرازها في هذه الورقة أن المنطق الذي تتعامل به الإدارة في المنظمات العربية بشكل عام [هناك استثناءات بالطبع] يعتبر الإنفاق على التدريب نوعاً من المصروفات التقليدية التي لا تدر عائداً وتعتبر مستغرقة بمجرد إنفاقها، بينما يتجه المنطق الحديث في التدريب إلى اعتباره نوعاً من "الاستثمار" ينبغي أن يتحقق عنه عائد يمكن قياسه[Return on Investment[ROI ويكون عنصراً مهماً في تحديد حجم

---

1 ورقة قدمت إلى ملتقى الرياض لإدارة الموارد البشرية، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ديسمبر 2003.

ومدى الإنفاق التدريبي مقدماً. إن التعامل مع التدريب على أنه استثمار سيؤدي إلى تغيير جذري في منطق وتوجهات و آليات إدارات الموارد البشرية ونظم تخطيط وتقويم التدريب.

مفهوم " العائد على الاستثمار"

يعتبر " العائد على الاستثمار" من المفاهيم التقليدية في الإدارة المالية باعتباره مقياساً للأداء في المجال المالي يعتمد على المعلومات التاريخية. فقياس العائد على الاستثمار ينظر إلى الوراء لكي يبين ماذا تحقق من نتائج مالية ثم ينسبها إلى الاستثمارات التي تم توظيفها ونتجت عنها تلك النتائج ليستخرج العلاقة بين العائد وبين الاستثمار الأصلي في شكل نسبة يمكن تتبعها عبر فترات زمنية مختلفة، كما يمكن مقارنتها بين مجالات الاستثمار المختلفة أو عبر منظمات متعددة. وبذلك فإن مقياس العائد على الاستثمار وإن كان يركز على ما تحقق فعلاً من نتائج، إلا أنه يسهم ولو بشكل غير مباشر في توجيه الإدارة نحو اتخاذ إجراءات للتصحيح والتطوير بهدف تحسين النتائج ورفع كفاءة استخدام الاستثمارات الموظفة فعلاً أو توجيه الاستثمارات الجديدة نحو مجالات التوظيف التي تعد بعائد أعلى.

قياس العائد على الاستثمار

يتم قياس العائد على الاستثمار من خلال قياس [تقدير] الأمور التالية:

1. إجمالي قيمة العائد من النشاط Total Benefits [النتائج والمزايا الناشئة عن النشاط] ويشمل كل الأموال [أو ما يمكن إعطائه قيمة نقدية] التي حصلت عليها المنظمة أو وفرتها نتيجة للنشاط الذي توجه إليه الاستثمار، بحيث تتحسن معدلات الربحية في نهاية الأمر أو ما يطلق عليه Bottom Line أي" السطر الأخير في الميزانية".
2. إجمالي نفقات النشاط Total Costs وتشمل كافة أنواع التكاليف المباشرة وغير المباشرة[المنظورة وغير المنظورة] التي تكلفها تصميم وإعداد وتنفيذ النشاط الذي وظفت الاستثمارات من أجله.

3. حساب الفائض وهو الفرق بين إجمالي العائد وإجمالي النفقات.
4. تقدير العائد على الاستثمار وذلك باحتساب نسبة الفائض إلى إجمالي النفقات وضرب الناتج في 100 .

تطبيق مفهوم " العائد على الاستثمار" في مجال التدريب

يعتبر استخدام " مفهوم العائد على الاستثمار" تحولاً جديداً في فكر القائمين على إدارة الموارد البشرية يهدف بالأساس إلى قياس كفاءة الأنشطة التدريبية وتبرير الاستمرار فيها، وإن كان يمثل أيضاً وسيلة لتوجيه التخطيط التدريبي نحو الأخذ بمفهوم " النتائج" وتقديرها مسبقاً كأساس للاختيار والمفاضلة بين التدخلات التدريبية المختلفة. وبذلك فإن تطبيق مفهوم " العائد على الاستثمار " في التدريب يحقق هدفين:

هدف تخطيطي،

إذ يعتبر وسيلة للمقارنة بين أنشطة و فعاليات التدريب المختلفة واختيار تلك التي تعد بعائد أعلى [أي بنتائج أفضل من حيث استجابتها للاحتياجات التدريبية للمنظمة].

هدف تقويمي،

إذ يستخدم معيار " العائد على الاستثمار " للحكم على كفاءة النشاط التدريبي وتقرير مدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي كانت أساساً في الالتجاء إليه.وإذا كانت أدبيات التدريب تعالج قضية تقويم التدريب Evaluation of Trainingورصد آثاره على الأداء والحكم على فعالياته منذ فترة بعيدة، إلا أن التركيز على البعد المستقبلي والإطار التخطيطي في التدريب يمثل إضافة حديثة نسبياً في أدبيات وممارسات التدريب في المنظمات المعاصرة. ولعل مراجعة سريعة لأغراض تقويم التدريب تدلنا على أهميتها من جانب، وتبرز أيضاً أهمية وحيوية التنبه إلى الأبعاد التخطيطية من جانب آخر:

- تقويم التدريب بهدف الاطمئنان إلى فعالياته كأداة في تحقيق أهداف الأداء،
- تقويم التدريب بهدف تبرير النفقات التي تكلفتها أنشطة التدريب المختلفة،
- تقويم التدريب بهدف تطويره وتحسين أساليبه في المرات التـــاليـــــة،
- تقويم التدريب بهدف المساعدة في اختيار الطرق والوسائل التدريبية الأفضل.

وقد ينتج عن محاولات تقويم التدريب في كثير من الأحيان ما يشير إلى بعض السلبيات، ولكن تلك المعلومات تأتي متأخرة حيث يكون الإنفــاق علــى تلــك الأنشطة غير المجدية قد تم فعلاً ، كما يصعب استرداد الوقت والجهد الذي أنفــق فيها، كما يستحيل تعويض الوقت الضائع للمتدربين بعيداً عن أعمالهم وهم يتلقون هذا التدريب غير المجدي وتعويض المنظمــة عــن تكلفــة الفرصــة الضــائعة Opportunity Costوهي قيمة الإنتاج الذي لم يتحقق نتيجة انشغال المتدربين بعيداً عن أعمالهم. لذا يصبح من الأجدى للمنظمات أن تعتمد معيار " العائــد علــى الاستثمار" كأداة في تخطيط التدريب وتوجيه أنشطته نحو المجــالات و الأســاليب الأعلى عائداً ومن ثم الأفضل بالنسبة لتحقيق أهدافها.

التقدير السليم للاحتياجات التدريبية

يعتبر تقدير [تحديد] الاحتياجات التدريبية نقطــة الانطــلاق في تخطــيط الاستثمار التدريب، ورغم أهمية هذه الخطوة فإنها لا تحظى عادة بكثير من الاهتمام ويتم التعامل معها بطرق روتينية لا تتناسب وأهميتها البالغــة في تحديــد نتــائج وفعاليات التدريب المبني عليها. ففي كثير من الأحيــان تقتصــر عمليــة تحديــد الاحتياجات التدريبية على بعض نماذج ترسلها إدارة التدريب إلى مختلف الإدارات والأقسام في المنظمة تسألها أن تحدد من تراه من العاملين بها في حاجــة إلى بــرامج تدريبية معينة، أو أن ترسل إدارات التدريب إلى مختلف الإدارات والأقسام بالمنظمة القوائم والنشرات التسويقية التي تصدرها مراكز وشركات التــدريب المختلفــة وتروّج فيها لبرامجها وتطلب منها ترشيح من تراه لحضور تلك البرامج.

والأصح في هذا المجال أن يكون تحديد الاحتياجات التدريبية عملية منهجية تعتمد على التحليل والمقارنة بين عناصر الأداء المخطط [المستهدف] وبين عناصر الأداء الفعلي. وتصبح الاحتياجات التدريبية هي الفجوة Gap بينهما. ويقصد بعناصر الأداء ما يلي:

1. نوع الأداء من حيث طبيعة العمل المقصود وإجراءاته.
2. كم الأداء من حيث الجهد المبذول فيه، الناتج المطلوب.
3. جودة الأداء [حسب مواصفات الجودة المعتمدة].
4. توقيت الأداء والوقت المستغرق فيه [موعد البدء والنهاية والسرعة].
5. تكلفة الأداء [جميع عناصر التكلفة المباشرة وغير المباشرة].
6. ترابط الأداء وتناسقه مع عمليات أخرى ذات علاقة داخل المنظمة [أو خارجها].
7. مخرجات الأداء [السلع أو الخدمات أو النتائج عموماً التي تم الأداء من أجل تحقيقها].
8. تأثيرات الأداء النفسية والاجتماعية على القائم بالأداء والمتعاونين معه والمتعاملين معه من داخل المنظمة ومن خارجها.

تلك العناصر المختلفة من المفترض أن تحددها " خطة الأداء" Performance Plan وفق منهجية " إدارة الأداء" Performance Management، ومن ثم يصبح تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة ومنهجية منتظمة تقوم على المتابعة الفعالة والرصد الذكي لعناصر الأداء السابقة أولاً بأول، ومقارنتها مع المستويات المقدرة لها في خطط الأداء للأفراد وفرق العمل المعنية، ومن ثم تحديد الفجوات وتحليل أسبابها واتخاذها أساساً لبناء خطط التدريب المناسبة للتعامل مع الأسباب العائدة إلى قصور في مهارات الأفراد أو قدراتهم على الأداء أو أنماط سلوكهم غير المتوافقة مع متطلبات الأداء المخطط.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منهجية " تحليل الفجوة"

Gap Analysis يمثل نقطة البداية الصحيحة في تخطـيط التـدخلات التدريبيـة باعتبارها استثمار للوقت والجهد والمال ينبغي أن يتحقق منها عائد محدد هو إغلاق فجوات الأداء وتحقيق مستوياته المخططة. وتبرز قيمة هذا المنطق في توفير المعـايير الضرورية التي تكفل الاختيار الصحيح للتدريب في توقيته المناسب والتعرف مسبقاً على النتائج المستهدفة منه، وبذلك تتجنب المنظمات المواقف كـثيرة التكـرار في الواقع المشاهد حين تنفق مبالغ طائلة عل التدريب وتستهلك الجهود وينفق الوقت على تدريب أفراد ليسوا في حاجة حقيقية لهذا التدريب حيث لم تتأكد المنظمة من أن فجوة الأداء التي تلاحظها تعود إلى أسباب يمكن معالجتها بالتدريب.

وفي كثير من الأحيان تبرز فجوات الأداء لأسباب لا يستطيع التـدريب أن يتعامل معها حين تكون مثلاً بسبب أخطاء في تصميم الهياكـل التنظيميـة، أو في تخطيط العمليات Process Planning، أو نتيجة نقص في الموارد المادية أو تقالـك التقنيات المستخدمة في الأداء. وقد ترجع فجوات الأداء في كثير من الأحيـان إلى قصور في عناصر منظومة إدارة الموارد البشرية ذاتها [بخلاف التدريب] مثل أخطاء الاختيار Selection وافتقار الفرد الذي اختير لوظيفة معينة إلى المقومات المهنية أو العلمية أو الرغبة النفسية التي تتطلبها الوظيفة. كما قد تنشأ فجوات الأداء مـن قصور في نظم الترقية Promotion والالتجاء إلى الترقية حسب الأقدمية مـثلاً أو اعتبار الجنسية كعامل أساسي في شغل الوظائف خاصة القيادية منها رغم احتمـال عدم توفر المقومات اللازمة لأداء الوظائف فيمن تتم ترقيتهم وفـق مثـل هـذه الاعتبارات.

التوجه بالنتائج في إدارة التدريب

إن تحديد النتائج المستهدفة من التدريب تعتبر خطوة مهمة تاليـة لتحديـد الاحتياجات التدريبية بقياس فجوة الأداء. وتمثل تلك النتائج المستهدفة الأساس في تطبيـق مفهـوم " العائد على الاستثمار" حيث تجري عملية رصد للنتائج التي تم

تحققها، ثم محاولة تقدير قيمتها النقدية أو تقويمها مالياً لإمكـــان مقارنـــة العائـــد بالتكلفة ثم احتساب العائد على الاستثمار التدريبي بناء علـــى ذلـــك. وتتـــراوح النتائج التي تستهدفها الإدارة من وراء التدريب حسب خصوصيات كل منظمـــة وما تواجهه من مشكلات في الأداء، ولكن يمكن بصفة عامة طرح قائمة النتـــائج التالية باعتبارها الأكثر تردداً في أدبيات التدريب:

تحسين الكفاءة في الأداء Efficiency

ويقصد بها ارتفاع معدل الأداء بالنسبة للجهد المبذول، ومن ثم يستهدف التدريب أن يرتفع معدل أداء المتدرب [في أي من عناصر الأداء أو جميعها بحسب الحالة] مع بقاء الجهد المبذول على مستواه أو حتى مع تخفيض الجهد المبذول.

تحسين الإنتاجية Productivity

1. أي تحسين النسبة بين المخرجات [ناتج الأداء] وبين المدخلات [الموارد المختلفة التي استخدمت في الأداء].

تحسين معدلات إنجاز الأداء في مواعيده Performance to Schedule

حين يكون الوقت هو المعيار الأهم في الأداء. إن التخلص من أسباب إهدار الوقت وترشيد الوقت المستغرق في الأداء ليتفق مع خطط الأداء هو من أهم النتائج التي تسعى إليها المنظمات المعاصرة حيث تتبلور المنافسة الحقيقية في الأسواق على عنصر الوقت والسبق في الوصول إلى العملاء بالمنتجات والخدمات التي يرغبونها في الوقت الصحيح.

تنمية الترابط والتشابك بين العاملين

إن أحد أهم النتائج التي يستهدفها التدريب هو تنمية القدرة بين العـــاملين للعمل الجماعي ومباشرة الأداء كفريق متكامل ومترابط حتى ولو تباعدت أماكنهم في العمل. إن أحد أهم أهداف التدريب هو تنمية إحساس العاملين في المنظمة بأنهم فريق متكامل يؤثر أداء كل منهم في فرص الآخرين على الأداء المتميـــز ســـلباً أو إيجاباً، وكونهم في النهاية أعضاء في منظمة واحدة تتأثر مصالحهم بما يحققونه لها من منافع.

تحسين اقتصاديات الأداء

وذلك بترشيد النفقات والتخلص من أشكال الفاقد والضائع في الموارد المستخدمة، وتنمية الإيرادات الناتجة من الأداء، ومن ثم تحسين الفائض المتحقق وارتفاع القيمة المضافة للأداء Value Added.

تحسين[تغيير] أنماط السلوك Behavior Change

تتعدد مظاهر السلوك البشري غير المتوافق مع توجهات المنظمة وأهـــدافها، ويصبح التدريب وسيلة مهمة في كثير من الأحيان لإحداث تغيير سلوكي يؤدي إلى مزيد من التوافق بين توجهات الأفراد وأهداف المنظمة.

تحسين الميزات التنافسية للمنظمة

تسعى المنظمات إلى تنمية ميزاتها التنافســـية Competitive Advantages وتحسين معدلات استثمارها لقدراتها المحوريـــة Core Competencies وذلك من خلال تطوير قدرات واتجاهات ومستويات أداء العاملين بها، وتنميـــة إحساســـهم بمفاهيم الجودة الشاملة وخدمة العملاء وإرضائهم كأسس مهمة في زيـــادة القـــوة التنافسية للمنظمة.

تنمية الابتكارات وأنماط التفكير الخلاق

تعتمد المنظمات المعاصرة التطوير المستمر للمنتجات والعمليات والتقنيات التي تستخدمها كوسائل للانطلاق في المنافسة نحو مزيد من خدمة العملاء وكسب مكانة أقوى في السوق. وتنبني عمليات التطوير على أساس توفر الطاقات الابتكارية والتفكير الخلاق بين العاملين في المنظمة، واستخدامهم لتلك الطاقات وتوظيفها في خدمة أهداف التطوير. وتسعى كثير من المنظمات إلى استخدام التدريب كوسيلة لتحريك تلك الطاقات الابتكارية وحفزها وتنمية إحساس العاملين بها من ناحية، وتدريب القيادات الإدارية على توفير الظروف المناسبة لتفعيلها وتوظيفها بكفاءة من ناحية أخرى.

وبصفة عامة تتبلور أهداف التدريب عادة فيما يلي:

- **أهداف اقتصادية** تتعلق بتطوير الكفاءة والإنتاجية وتحسين النتائج المالية والاقتصادية للمنظمة ومركزها التنافسي.
- **أهداف معرفية** تتعلق بزيادة معلومات ومعارف المتدربين ومستوى التعلم لديهم Learning.
- **أهداف سلوكية** تتعلق بتغيير اتجاهات ودوافع ومدركات العاملين ومحاولة توفيق أنماط سلوكهم في الأداء مع مقتضيات الأداء المستهدف وما يحقق أهداف المنظمة ويرضي عملائها، في ذات الوقت الذي يحقق للعاملين الاستقرار النفسي والرضا عن العمل وتنمية مشاعر الولاء والانتماء لديهم.

عملية قياس العائد على الاستثمار في التدريب

تمر عملية قياس العائد على الاستثمار في التدريب بعدة خطوات مهمة على النحو التالي:

الخطوة الأولى: **حصر وقياس نفقات التدريب**

تمثل نفقات التدريب كل ما أنفقته المنظمة على التدريب بشكل مباشر أو غير مباشر وتشمل ما يلي:

1. نفقات دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية [رصد وتحليل فجوات الأداء].
2. نفقات تصميم وتطوير التدخلات التدريبية [تصميم منهج التدريب وتطوير أساليبه].
3. نفقات تصميم وإنتاج المواد التدريبية [الملف التدريبي والحالات والتطبيقات العملية].
4. نفقات المعدات والتجهيزات اللازمة للتدريب [الحاسبات الآلية ، وسائل العرض، ومختلف تجهيزات مكان التدريب].
5. نفقات إدارة العمليات التدريبية [المشرفون، المساعدون، الإداريون العاملون في استقبال المتدربين واستكمال الإجراءات الإدارية و المالية اللازمة].
6. نفقات المدربين سواء من بين العاملين بالمنظمة أو من خارجها.

7. نصيب البرامج التدريبية من نفقات المباني والتجهيزات العامة التي تستخدم في أغراض التدريب.
8. تكلفة الوقت الذي يمضيه المتدربون في العمل التدريبي معبراً عنه برواتبهم المدفوعة أثناء التدريب وكافة التكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل تفرغهم للتدريب [مصروفات العلاج، التأمين، الانتقالات، الاتصالات الهاتفية....].
9. تكلفة الإنتاج غير المتحقق نتيجة ابتعاد المتدربين عن الأداء لفترة التدريب.
10. نفقات تنفيذ البرامج التدريبية شاملة المواد المستخدمة في التنفيذ [الأوراق، الطباعة، التصوير، برامج الحاسب الآلي.......].
11. تكلفة الوقت و المعلومات التي تسهم بها قيادات المنظمة وإداراتها المختلفة أثناء تحديد الاحتياجات التدريبية، أو المشاركة بالرأي في المفاضلة بين الأساليب التدريبية المقترحة، أو تقويم نتائج التدريب.

وبصفة عامة ينبغي أن يشمل حصر نفقات التدريب كل ما يتصل بالتخطيط والتصميم والإعداد والتنفيذ والإشراف والرقابة على الأعمال التدريبية بشكل مباشر أو غير مباشر. وكلما كان الحصر دقيقاً كلما كان التوصل إلى حكم على العائد من الاستثمار التدريبي أقرب إلى الواقع. ويتطلب تنفيذ هذه الخطوة توفر نظام دقيق للمعلومات التدريبية وضرورة توفيق النظام المحاسبي للمنظمة بما يساعد على الرصد المستمر والمنتظم لتلك النفقات وتخصيصها على أنشطة التدريب المختلفة بحسب درجة الاستفادة منها أولاً بأول.

الخطوة الثانية: حصر وقياس العائد من التدريب

وتلك هي الخطوة الأصعب والأهم إذ يصعب في كثير من الأحيان التعبير عن العائد التدريبي في شكل مالي أو نقدي، ولكن تلك الصعوبة لا ينبغي أن تكون مبرراً للتقاعس عن تنفيذها حيث يكون هذا في الأساس إقرار بالعجز عن تبرير الإنفاق على التدريب ودعوة إلى التشكيك في جدواه. ولعل هذا هو السبب الذي يجعلنا نشاهد اتجاه مثير من المسئولين في منظماتنا إذ يلجئون إلى خفض الاعتمادات

المخصصة للتدريب أو إلغائها في الأحيان التي تعاني منها منظماتهم مصاعب مالية بينما المنطق يقضي بأن المنظمات تكون عادة أحوج إلى التدريب في تلك الأوقات العصيبة منها في أوقات الرخاء والازدهار. وفي ضوء هذه الصعوبة يقترح أن يتم أولاً حصر النتائج التي حققها التدريب، ثم محاولة التعبير عن تلك النتائج في شكل قيم مالية.

وفي ضوء النتائج العامة والأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها بحسب ما تقضي به الاحتياجات التدريبية للمنظمة وفجوات الأداء المطلوب غلقها، يمكن رصد العوائد التي قد ينجح التدريب في تحقيقها والتي يمكن تجميعها في المجموعات التالية:

عوائد تتعلق بتحسين استخدام المدخلات ومنها:

- توفير الوقت المستغرق في الأداء وتحسين سرعة ودقة الأداء.
- توفير المواد والخامات المستخدمة وتخفيض الفاقد والضائع منها أثناء الأداء.
- تقليل أعداد العاملين اللازمين لأداء العمل نتيجة تحسين المهارات.
- تخفيض أوقات تعطل الآلات والمعدات نتيجة نقص خبرات العاملين.
- إطالة العمر الفعلي للآلات والمعدات نتيجة رفع كفاءة العاملين في استخدامها.
- تحسين استخدام الأماكن والمساحات والإمكانيات المادية المخصصة للأداء.
- تخفيض تكلفة الإنتاج [الأداء] المباشرة أو غير المباشرة.

عوائد تتعلق بتحسين أداء الأنشطة والعمليات ومنها:

- تقليل العيوب والأخطاء في الأداء.
- تحسين نوعية الأداء و أساليب التنفيذ.
- تحسين جودة المنتجات بالمقارنة مع المواصفات.
- تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة.
- تخفيض عمليات إعادة التشغيل لإصلاح أخطاء الأداء.
- تخفيض حالات التصادم أو الخلاف بين العاملين.

- تخفيض المنازعات بين العاملين والرؤساء.
- تحسين الاستجابة إلى تنفيذ التعليمات والسياسات.
- زيادة الترابط بين العمليات وتخفيض أوقات الانتظار.
- تحسين استخدام التقنيات المتاحة.
- تحسين استخدام المعلومات المتاحة.

عوائد تتعلق بتحسين المخرجات ومنها:
- زيادة كمية المنتجات من نفس كمية المدخلات أو من كميات أقل.
- تحسين نوعية وجودة المنتجات بالمقارنة للمواصفات المعتمدة.
- تحسين نوعية وجودة علاقات المنظمة بعملائها والمتعاملين معها.
- تطوير منتجات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.
- ابتكار تقنيات و أساليب إنتاجية أفضل وأسرع وأقل تكلفة.
- تحسين المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق.

عوائد تتعلق بتطوير علاقات المنظمة مع المناخ المحيط ومنها:
- تحسين معدلات استثمار الفرص التسويقية الجديدة.
- تحسين معدلات تكرار تعامل العملاء مع المنظمة .
- انخفاض معدلات شكاوى العملاء من المنظمة.
- تحسين فرص المنظمة في التعامل مع المنظمات الداعمة.
- تنمية علاقات المنظمة مع الجهات الحكومية ذات العلاقة.
- تحسن قدرة المنظمة على مواجهة ظروف الكساد والمخاطر والمهددات.
- تحسن الصورة الذهنية للمنظمة بين شرائح المجتمع ذات الأهمية.

الخطوة الثالثة: تقدير العائد على الاستثمار

تبقى المهمة المحورية هي إعطاء قيمة نقدية لأنواع العائد التي تم حصرها تمهيداً لاحتساب الفائض [الفرق بين إجمالي العائد و إجمالي النفقات] ثم احتساب

العائد على الاستثمار. وقد تحتاج إدارة التدريب إلى إعمال الفكر لابتكار طرق تساعد في تحويل العائد إلى قيم مالية ، وقد يتم ذلك على سبيل المثال على النحو التالي:

1. ترجمة الوفر الناشئ من التدريب في وقت الأداء إلى قيمة مالية باستخدام فئة متوسطة لراتب الساعة/ عمل.
2. ترجمة الوفر الناشئ في المواد المستخدمة إلى قيمة مالية باستخدام فئة متوسطة لتكلفة الوحدة من المواد محل الاعتبار.
3. تقدير القيمة المالية للتحسن في الصورة الذهنية للمنظمة بتكلفة تقديرية لحملات العلاقات العامة التي كان من الضروري الالتجاء إليها لتحقيق ذات النتيجة التي تحققت عن طريق التدريب.
4. تقدير القيمة المالية للتحسن في علاقات العملاء مع المنظمة وانخفاض معدلات شكاواهم بتكلفة الوقت والجهد المنصرف في بحث تلك الشكاوى ومحاولة علاجها واسترضاء العملاء.
5. تقدير القيمة المالية لنمو معدلات تعامل العملاء وزيادة قيمة مشترياتهم من منتجات المنظمة بتكلفة الحملات الإعلانية ووسائل ترويج المبيعات التي كان من المحتم استخدامها لتحقيق ذات النتيجة التي حققها التدريب.
6. تقدير القيم المالية للتحسينات في الإنتاجية باستخدام فئات الأسعار أو متوسطات التكلفة لعناصر الإنتاج التي تم تحسين معدلاتها[مثلا تحسن مهارة العاملين واختصار الوقت المستغرق يمكن تقدير قيمته بضرب عدد الساعات التي تم توفيرها في متوسط تكلفة ساعة العمل].
7. تقدير القيمة المالية لتحسن أداء الآلات نتيجة زيادة مهارة العاملين باستخدام متوسط تكلفة الصيانة أو إصلاح الأعطال أو وقت الانتظار لتعطل الآلات في السابق.

ومن المهم التأكيد على أن احتساب الفائض بقياس الفرق بين إجمالي العائد

و إجمالي التكلفة يتطلب بداهة أن تتوفر للمنظمة معلومات عن ذات عناصر الأداء ومستوياتها وتكلفتها قبل التدريب ثم يتكرر القياس بعد التدريب كي يتبين الفـــرق [وهو العائد من التدريب]، وتعتبر عملية القياس قبل وبعد التدريب من أساسيات تقويم التدريب.

7. الجوانب القيادية والإدارية لوظيفة القائد الجامعي[1]

الجامعات إحدى أهم مؤسسات المجتمعات المعاصرة و كما كانت دائماً منذ بداية ظهورها في المجتمعات الإنسانية. ومن أجل تفهم دور القيادات الجامعية يجدر بنا رصد أهم سمات الجامعات المعاصرة:

1. تشكل الجامعات منظمات حية Living Organizations تمارس وظائف مهمة في تشكيل وتنمية الموارد البشرية بما يناسب احتياجات المجتمع ويواكب حركة العلم والتقنية المتسارعة. كذلك تتمثل في الجامعات خصائص ومميزات المنظمات المتعلمة The Learning Organizationالتي تسهم في تنمية الرصيد المعرفي الإنساني، وتستثمر نتاج الفكر والبحث العلمي في إدارة شئونها وتطوير أنشطتها وتعظيم فعالياتها وإنجازاتها.
2. تعتمد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي – شأنها شأن كافة المنظمات في مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات – على الدور الفاعل والمؤثر لمجموعة مختارة من العناصر الأكاديمية لشغل وظائف الإدارة والتوجيه العلمي والأكاديمي والإداري، بما يحقق النتائج المستهدفة من الجامعة.
3. كما تتميز الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المتفوقة والرائدة بكونها تعتمد منهج الإدارة الإستراتيجية القائم على تحديد الرسالة Mission التي وجدت الجامعة من أجل تحقيقها، والرؤية المستقبلية الثاقبة Vision التي توضح مكانة الجامعة ودورها الرائد المستهدف في منظومة التعليم وتأثيراتها المستهدفة في بناء وتنمية العلم وخدمة المجتمع.
4. وتتفوق الجامعات المتميزة ومؤسسات التعليم العالي الرائدة بكونها تتعايش مع المجتمع الذي توجد فيه – محلياً وعالمياً – وتقدر الفرص المتاحة لها فيه والمحاذير التي يجب عليها تفاديها ، كما ترصد بذكاء المتغيرات والمؤثرات الاقتصادية

---

1 قدمت هذه المحاضرة في ملتقى القيادات الجامعية لجامعة القاهرة، الإسماعيلية، أكتوبر 2000.

والسياسية والتقنية والثقافية وغيرها، وتلتمس فيها فرصاً متجددة أو مخـــاطر ومهددات ينبغي الإعداد للتعامل معها.

5. والجامعة المتميزة – شأنها شأن منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة – تضع لنفسها استراتيجيات عامة وخطـــط إســـتراتيجية شـــاملة وبـــرامج ومشروعات محددة تستهدف كلها تحقيق النتائج والأهداف الإستراتيجية التي تبرر وجود الجامعة وتنتج العوائد المجتمعية والعلمية والتقنية والاقتصادية الـــتي تؤكد المساهمة الفاعلة للجامعة في بناء وتنمية الوطن وخدمة المجتمـــع المحلـــي والعالمي.
6. يتوقف نجاح الجامعة – شأنها في ذلك شأن أي نشاط إنساني هادف – علـــى جودة و فعالية القيادات الإدارية المسئولة عن التخطيط والتوجيه وتوفير فرص الإبداع والابتكار وتهيئة المناخ المساعد على التنفيذ الإيجابي لأهداف الجامعة.

وتهدف الورقة إلى إبراز والتأكيد على الدور القيادي المؤثر والفاعل لشاغلي وظائف الإدارة بالجامعة، وبيان المفاهيم والأساليب الأساسية لتفعيل هذا الدور .

المعطيات الأساسية لعمل القيادات الجامعية

الواقع التقني الجديد

يعيش العالم مرحلة تتميز بالتطورات التقنية المستمرة والبالغة التأثير في كافة مرافق ومجالات الحياة البشرية، وتسارعت قوة ومجالات التفوق الـــتقني خـــلال السنوات القليلة الماضـــية حـــتى تبلـــورت فيمـــا يمكـــن تســـميته " الثـــورة التقنية.Technology Revolution" وتتبدى هذه الثورة التقنية في الملامح التالية:

1. تنطوي عمليات التطور التقني على قدر هائل من الصعوبة والتعقيـــد حيـــث تتداخل فيها عوامل ومتغيرات عديدة، وحيث تتصل بمجـــالات تخصصـــات علميـــة وتطبيقية متعددة.

2. تتوالد التقنيات وتتطور استجابة لاحتياجات المجتمع الإنساني ومتطلبات إنتاج السلع والخدمات الضرورية لحياة البشر وتقدمهم.

3. تتركز أهم التقنيات المعاصرة في المجالات الإنتاجية والصناعية والتشييد والنقل والاتصالات، كما وضح تأثير التقنيات الجديدة في مجالات الخدمات التعليمية والصحية بدرجة كبيرة.

4. تتكامل تقنيات الحاسبات الآلية، الاتصالات، الإلكترونيات في تقنية المعلومات التي توفر للمنظمة الجامعية الحديثة فرصاً هائلة لتطوير مضامين التعليم وتقنياته.

5. تلعب تقنية المعلومات الآن الدور الأساس في إعادة تشكيل منظومات التعليم، فضلاً عن تأثيراها الصاعقة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمعات المعاصرة.

6. تفرض التقنيات الحديثة منطق التعامل العلمي والتخطيط الاستراتيجي لإدارة التقنية واستثمار إمكانياها إلى أقصى حد ممكن، الأمر الذي يضع القيادات الجامعية في مواجهة تحديات مهمة لا بديل عن التعامل معها للوصول إلى مستوى التميز في العمليات التعليمية والبحثية بالجامعات يناسب تطلعات المجتمع ويواجه المنافسة من جامعات العالم الأكثر تقدماً.

7. تمثل التقنية الجديدة و المتجددة فرصة للمنظمات الجامعية لتحقيق التميز والسبق والريادة بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة، وتدفع القيادات الجامعية للاهتمام بتنمية الموارد البشرية لزيادة قدرها على استيعاب التقنية الجديدة واستخدامها بكفاءة.

8. تتيح التقنيات الجديدة التعامل في كل مكان وفي كل وقت دون التقيد بقيود الزمان و المكان، ومن ثم أطلقت العنان لنظم التعليم من بعد، وتحررت الإدارة الجامعية إلى حد بعيد من قيود الزمان والمكان وأصبحت قادرة على توفير الخدمات التعليمية لمن يطلبها حيثما وأينما كان.

تأثير التقنية على هياكل الجامعات

تميل المنظمات الجامعية المعاصرة إلى الحجم الصغير نتيجة للتقنية العالية ، إذ تحتاج إلى أعداد أقل من العاملين، وتتخلص من كثير من الإدارات والأقسام التنظيمية التي تحل التقنية محلها، فتصبح منظمة رشيقة Lean Organization، كما أنها تصل بخدماتها إلى ملايين الراغبين في أماكن تواجدهم عن طريق التعليم من بعد دون حاجة لهؤلاء الدارسين أن يتواجدوا بمقار الجامعة. كذلك تشجع المنظمة الجامعية الحديثة أفرادها على البحث و الابتكار و الاختراع لتنمية الرصيد المعرفي من ناحية، والتفوق بالتالي على المنافسين من ناحية أخرى بما يبدعه هؤلاء الأفراد من علوم وتقنيات.

وتتبلور تأثيرات التقنية الحديثة في أنشطة الجامعات على النحو التالي:

1. توظف المنظمة الجامعية الحديثة رصيدها المعرفي في أنشطة فائقة القيمة المضافة Knowledge Based Activities لتقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة .
2. تستشعر المنظمة الجامعية الجديدة شدة وخطورة المنافسة، كما تستثمر تقنيات الاتصالات والمعلومات وتقنيات الإدارة الإستراتيجية لتطوير العلوم والتقنيات التعليمية والارتقاء إلى المستويات العالمية المعترف بها للجامعات الأعلى مكانة Accredited، وتصبح منظمة نشطة Mean Organization.
3. مع تزايد مصادر المعلومات وتطور تقنياتها، تصبح المنظمة الجامعية الجديدة أقدر على الاستفادة من التراكم المعرفي المستمر، وتكون منظمة تتعلم Learning Organization.
4. يفرض الواقع التقني الجديد على المنظمات الجامعية أن تتحول بصدق إلى مساندة التجديد والابتكار والحفز على قبول المخاطر.
5. توفر التقنية الحديثة لمنظمات التعليم الجامعي و العالي فرصاً هائلة من خلال شبكة الإنترنت التي تمثل المجال الرحب الآن للعديد من العمليات التعليمية

والأنشطة المعرفية وأصبحت الوسيلة الأسرع في تنمية نظم وخدمات التعليم، حيث تتخذ كثير من الجامعات التقليدية مواقع لها على الإنترنت تقدم من خلالها خدمات متجددة لطالبي العلم والمعرفة، كما نشأت جامعات افتراضية تقدم برامجها على شبكة الإنترنت وعلى مستوى عالمي دون أن توجد لها مقار مادية في الواقع.

6. تفرض تقنيات المعلومات وضرورات التعامل الإلكتروني في الجامعات الحديثة أهمية تطوير نموذج إداري يتميز بالانفتاح و المرونة و القدرة على التكيف مع التطورات التقنية، كما يسمح باختفاء الهياكل التنظيمية وتقسيماتها التقليدية و يظهر محلها شبكات من الحاسبات الآلية.

عصر التطوير المستمر

تبينت الإدارة الجامعية المعاصرة أهمية وحتمية التطوير المستمر باعتباره سبيل المنظمة الجامعية للبقاء في مواجهة عالم التقنيات الجديدة المعاصر وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط والمدخلات والمخرجات في المنظمة الجامعية إذ أن كل شيء حول المنظمة الجامعية في تطور مستمر:

1. المجتمع في حركة مستمرة، والرغبة في التعليم تتزايد وتنتشر بين فئات مختلفة من المواطنين، مما يوجب تطوير وسائل ومنافذ جديدة للتعليم أسرع و أكفأ في الاستجابة لرغبات الباحثين عن فرص التعليم.
2. الموارد البشرية في تطور مستمر والعاملين ذوي المعرفة Knowledge Workersهم الأساس في المنظمات الجديدة والذين يسعى إليهم سوق العمل.
3. تتغير أساسيات التنظيم ومباشرة الوظائف الإدارية من التقليدية المستقرة، إلى الديناميكية والحركة المستمرة.
4. يتحول اهتمام الإدارة الجامعية من التركيز على الحاضر واستثمار إنجازات الماضي، إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال.

5. يتحول اهتمام الإدارة الجامعية الجديدة إلى التركيز على الابتكار والسبق في تجديد وطرح البرامج والخدمات التعليمية الجديدة.
6. تتجه الإدارة في المنظمات المعاصرة إلى إتباع أفكار ومفاهيم و أساليب إدارية تتسم بالجرأة والتحرر وتنطلق جميعها من الرغبة في تعظيم فرص النجاح لتحقيق رغبات المجتمع الساعي إلى طلب العلم والباحث عن مخرجات المنظمات الجامعية الذين تتوفر فيهم المهارات المناسبة لتقنيات العمل الجديدة.
7. تواجه القيادات الجامعية ظروفاً مختلفة تماماً وآخذة في التغير والتطور بسرعة هائلة، والنتيجة الأساسية أن على هؤلاء القادة البحث عن أنماط قيادية جديدة تواكب مناخ التقنية الفائقة السائد في منظماقم.

المفاهيم العصرية للقيادة الجامعية

تلخص المفاهيم التالية وجهة النظر الحديثة بالنسبة لطبيعة القيادة في الجامعات:

1. القيادة الجامعية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة الجامعية باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها.
2. القيادة الجامعية تنسيق لجهود الموارد البشرية وتوجيهها وإرشادها نحو الأهداف والفرص، وهي دعم لفرق العمل ذاتية الإدارة للوصول إلى الأهداف والنتائج المحددة لها.
3. تعمل القيادة الجامعية بمنطق الريادة لتنمية الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم من الأداء بحرية و إتاحة الفرص لهم للمشاركة وإثبات قدراقم وهو ما يشير إليه تعبير Empower.
4. يعتمد القائد الجامعي على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من اعتماده على سلطة المركز أو الوظيفة.
5. يتحرك القائد الجامعي ويتفاعل مع تابعيه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي الرسمي.

6. يلتزم القائد الجامعي الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات " المورد – العميل".
7. Supplier-Customer المهمة الأساسية للقائد الجامعي الفعال هي تطبيق مفاهيم و أساليب "إدارة الأداء" Performance Managementبما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقويم والمحاسبة على النتائج والإنجازات.
8. على القائد الجامعي مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء.
9. تتحمل القيادات الإدارية مسئولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات و المهارات و الخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها و تطوراتها المتوقعة، وبذل العناية الفائقة لضمان توفرها.
10. لا تتناقض القيادة الجامعية الفعالة مع إعمال اللامركزية، فالقائد المتفوق هو الذي ينجح في تكوين وتنمية مجموعة من القادة.
11. تتضمن القيادة الجامعية عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني.
12. القيادة الجامعية في أساسها قدرة القائد على توفير المعلومات المناسبة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم.
13. تتأثر أنماط وفعالية القيادة الجامعية بأشخاص القائد والتابعين في المواقف المختلفة.
14. تبرز فعالية القيادة الجامعية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها.، وتعمل على إدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة الجامعية.
15. يتحول دور القائد الجامعي إلى رائد، مساند، موجه، ميسر Coach....بدلاً من رئيس، مدير، مراقب.

16. من المهام الحيوية للقيادة الجامعية الفعالة العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.
17. يحقق القائد الجامعي الفعال مستويات أعلى من مشاركة العاملين في قضايا ومشكلات العمل، ويحصل على نتائج إيجابية من خلال إعمال الأساليب التالية:
18. تنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، والعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير.
19. ضمان استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم.
20. الاستماع للعاملين و البعد عن إصدار الأوامر و التوجيهات دون التماس آرائهم.، والحرص على الإجابة عن تساؤلاهم و مناقشة مقترحاهم.

المهارات الأساسية للقائد الجامعي الفعال

المهارات الإنسانية

تتلخص المهارات الإنسانية للقائد الجامعي في قدرته على تكوين فريق من المساعدين الأكفاء وتوفير فرص التفاعل الحر بينهم وتنمية قدراهم وتحميلهم مسئولية إنجاز نتائج مهمة، وتتبلور في المهارات التالية:

1. مهارة اختيار المساعدين.
2. مهارة تشكيل عمل المساعدين.
3. مهارة إرشاد المساعدين.
4. مهارة تنمية وتطوير المساعدين.
5. مهارة حفز وتشجيع المساعدين.
6. مهارة تمكين المساعدين.
7. مهارة الاتصال.
8. مهارة بناء فرق العمل المتعاونة.

المهارات الفكرية

1. مهارة إدراك المواقـف ورصـد المتغـيرات .
2. مهارة إدارة المعلـومات والتعامل مع المتغيـرات.
3. مهارة الاستنتـاج واستقـراء المؤشـرات.
4. مهارة تحليل المشكلات والكشف عن أسبابهـا.
5. مهارة بناء الاستراتيجيـات وتنمية السياسـات.
6. مهارة التخطيط الاستراتيجي واتخـاذ القرارات.
7. مـهـارة إدارة واستـثـمـار الـوقـت.
8. مـهـارة إدارة الاجـتـمـاعـات.
9. مهارة إدارة وتطوير تقنيـات العـمـل.
10. مهارة استخدام تقنيـات المعلـومـات.

8. الإدارة الجديدة 2005

في هذا الجزء الأخير من الرحلة أرى من المفيد تقديم صورة لما يجـــري الآن على الساحة في مجالات العلم الإداري حيث تتفاعل كثير من المفـــاهيم الجديـــدة والمتجددة لتطرح عالماً رحباً يتطور بصفة مستمرة مما يجعل مهمة المدير أو المفكـــر الإداري صعبة في ملاحقة كل ما يظهر من أفكار، ناهيك عن محاولة تطبيقها. وقد آثرت أن أعرض هذه الأفكار والمفاهيم من خلال مقارنة بين هيكل الفكر الإداري في أواخر القرن الماضي وبين عناصر الهيكل المعاصر لفكر الإدارة في القرن 21:

الإدارة في أواخر القرن العشرين

في نهايات القرن الماضي كان الفكر الإداري يتمحور في مجموعات رئيســـية هي التالية:

- إدارة الموارد البشريـــــــــــة Human resource management
- إدارة العمليـــات [الإنتـــــاج] Operations/production management
- الإدارة الإستـــراتيجيـــــــة Strategic management
- إدارة التســـويـــــــــــــق Marketing management
- الإدارة المـــــالـــيـــــــة Financial management
- إدارة تقنية المعلومات Information technology management

كانت السمات الرئيسية للفكر الإداري في القرن العشرين[1] – وقبل بزوغ مرحلة المعلوماتية والعولمة قرب نهايات القرن – تتمثل فيما يلي:

1. الانحصار بدرجة واضحة في الواقع المحلي حتى حـــين التعامـــل في الأســـواق الخارجية، فقد كانت الإدارة محملة بالتوجهات المحلية ومتأثرة في بناء هياكلـــها وتصميم سياساتها وبرامجها بالثقافة المحلية،

---

1 نشير هنا إلى الفكر الإداري الشائع في العالم بشكل عام من دون تخصيصه في بلد محدد، وإن كانـــت الإدارة في بعض أجزاء العالم المتقدم كالولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية متميزة عن غيرها حتى في القرن الماضي.

2. الاهتمام بالجوانب التقنية في العمل وترتيبها في مرتبة متقدمة في قائمة أولويات الإدارة العليا، ومن ثم كانت قرارات الاستثمار في تطوير التقنيات وملاحقة المتغيرات والمستحدثات التقنية من أبرز خصائص إدارة القرن الماضي،
3. العناية بتكوين وتراكم الأصول المادية Tangible assets واعتبارها المخزون الحقيقي للقيمة الذي تستند إليه المنظمة والذي يحدد قيمتها السوقية الصافية Market net worth،
4. الاتجاه نحو نظم الإدارة المركزية والاهتمام بتأكيد السلطة للمستويات الإدارية الأعلى في التنظيم،
5. بناء الهياكل التنظيمية متعددة المستويات في إطار الشكل الهرمي التقليدي، والتركيز في الهيكل على الوظائف المفرزة التي يختص بكل منها شخص واحد،
6. الانطلاق في عمليات التسويق وترويج المبيعات من خصائص القدرة الإنتاجية للمنظمة وتفضيلاتها، مع محاولة استقطاب واستيعاب المستهلكين والعملاء لينحازوا إلى ما يقدم لهم من سلع وخدمات،
7. إتباع نمط تقويم الأداء المؤسسي الأحادي البعد – وهو البعد المالي – واعتبار النتائج المالية من أرباح أو خسائر ومعدلات التغير فيها هي الأساس في الحكم على كفاءة الإدارة وتقويم أداء المنظمة،
8. التعامل مع المعلومات باعتبارها أداة للتعرف على واقع المنظمة والظروف المحيطة بها والسعي لبناء قواعد معلومات متعددة تخاطب عناصر مختلفة في المنظمة من دون ارتباط وثيق فيما بينها،
9. التعامل مع الموردين والمتعاملين مع المنظمة من منظور مصلحتها الذاتية واعتبارهم غرباء عنها ينبغي الحرص في التعامل معهم، بل ومحاولة الاستفادة مما قد ينشأ بينهم من خلافات أو صراعات،
10. التركيز في قضية الجودة على جودة العمليات الإنتاجية والتي تتبلور في مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة، واعتبار ضمان وتأكيد الجودة مشكلة تقنية بالدرجة الأولى يختص بها المهندسون وأخصائيي الإنتاج،

11.الاهتمام بالدراسات السلوكية ومحاولة التعرف على محددات السلوك الإنساني من أجل استثمار تلك المعرفة في توجيه العاملين وتسخيرهم لخدمة أهداف المنظمة بالدرجة الأولى وليس من أجل تحقيق مصالحهم هم أيضاً،

لقد حققت الإدارة في القرن الماضي نجاحات خارقة وبرغم كل السمات غير الإيجابية التي عددناها، وانتشرت تلك النجاحات والإنجازات على كافة الأصعدة والمجالات الحياتية وحققت للبشرية منتجات وخدمات تعتبر بكل المقاييس ثورة اقتصادية وتقنية وثقافية واجتماعية تمتعت بها شعوب العالم سواء من مواطني الدول ذات الإدارة المتفوقة التي أنتجت تلك الإبداعات أو من سواهم من مواطني الدول الأخرى التي تستورد تلك المنتجات والمنجزات وتحاول أن تحاكيها.

وطوال سنوات العقود الأخيرة من القرن الماضي ابتداء من الستينيات تصاعدت حركة التطوير والابتكار الإداري بهدف تطويع الفكر والتقنيات الإدارية لتتماشى مع مقتضيات الظروف الجديدة الآخذة في التشكل والانتشار في العالم بدرجات مختلفة نتيجة التطورات والثورات العلمية والتقنية، وبتأثير التحولات السياسية والاقتصادية العميقة التي تصاعدت بعد انهيار سور برلين في العام 1989 والاتحاد السوفييتي القديم وبداية ما سمي " النظام العالمي الجديد".

لم يكن علماء الإدارة وممارسيها بعيدين عن تلك التحولات والمتغيرات، بل كانوا في المقدمة يستشرفون تلك التغييرات ويقدرون تأثيراتها على مناخ الأعمال ومتطلبات الأداء في المنظمات، ويقدمون اجتهاداتهم في شكل نماذج Models وتقنيات Technologies واستشارات تهدف كلها لمساعدة الإدارة في المنظمات وعلى كافة المستويات وجميع المجالات أن تمارس عملية تغيير مخطط لتنتقل إلى أساليب في الممارسة وتوجهات في القيادة والتخطيط وتوجيه الأداء تتوافق ومعطيات نظام الأعمال الجديد وما يسود العالم من أوضاع العولمة وتحرير التجارة والتنافسية غير المسبوقة وصراعات التجديد والابتكار التقني. ولعلنا نشير هنا إلى كتابات جون نايسبت وباتريشيا أوبوردين في كتابهما " الاتجاهات العظمى

2000"[1] حيث حددا أهم الاتجاهات المتوقعة في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين وتوقعا طفرة العولمة وانتشار نمط السوق الحرة وشيوع عمليات الخصخصة ونهضة دول الحزام الباسيفيكي Pacific Rim، كما أشارا إلى تطور دور المرأة والصحوة الدينية وإعادة الاحترام للإنسان الفرد.

وعلى حد تعبير الكاتبين فقد حصرا أهم الاتجاهات البادية في الأفق مع دخول العالم العقد الجديد [1990–2000] فيما يلي:

1. The Booming Global Economy Of the 1990's
2. A Renaissance in the Arts
3. The Emergence of Free-Market Socialism
4. Global Lifestyles and Cultural Nationalism
5. The Privatization of the Welfare State
6. The Rise of the Pacific Rim
7. The Decade of Women in Leadership
8. The Age of Biology
9. The Religious Revival of the New Millennium
10. The Triumph of the Individual

وليس من شك أن أغلب هذه التوقعات قد تحققت في العشرة سنوات الأخيرة من القرن الماضي، ويبقى أن نتأمل ما هي التوقعات للقرن الواحد والعشرين وتأثيراتها المحتملة على الفكر الإداري.

الإدارة في القرن الواحد والعشرين

مع بدايات القرن الحالي [الواحد والعشرين] أصبح هيكل العلم الإداري متشعباً إلى درجة لا يمكن مقارنتها بما كان عليه الحال قبل بضع سنين. وقد تفرعت كل من المجموعات الست السابقة إلى عشرات من مجالات البحث والتطبيق وتراكمت في كل منها عشرات المفاهيم والتقنيات الإدارية . وأعرض فيما يلي قائمة بأهم موضوعات العلم والفكر الإداري المعاصر كما ظهرت في موقع على شبكة

1 John Naisbitt & Patricia Aburdene, Megatrends 2000, N.Y., William Morrow and Co.,Inc.,1990.

الإنترنت يهتم بقضايا الإدارة[1]:

No.	**Management concepts & Technologies**	**مفاهيم وتقنيات الإدارة**
1	Change management	إدارة التغيير
2	Communications management	إدارة الاتصالات
3	Constraint management	إدارة القيود
4	Cost management	إدارة التكلفة
5	Crisis management	إدارة الأزمة
6	Customer relationship management	إدارة علاقات العملاء
7	Earned value management	إدارة القيمة المكتسبة
8	Facility management	إدارة الإمكانيات
9	Integration management	إدارة التكامل
10	knowledge management	إدارة المعرفة
11	Marketing management	إدارة التسويق
12	Perception management	إدارة الإدراك
13	Process management	إدارة العمليات
14	Procurement management	إدارة التوريدات
15	Product management	إدارة المنتجات
16	Program management	إدارة البرامج
17	Project management	إدارة المشروعات
18	Quality management	إدارة الجودة

1 www.bambooweb.com/articles/m/a/management.html

19	Resource management	إدارة المـــــــــوارد
20	Risk management	إدارة الخطـــــــــر
21	Scope management	إدارة المجــــــــال
22	Skills management	إدارة المهـــــــارات
23	Strategic management	الإدارة الإستراتيجيــــة
24	Stress management	إدارة الضغـــــــوط
25	Supply chain management	إدارة سلسلة التوريـــــد
26	Systems management	إدارة النظـــــــــم
27	Time management	إدارة الوقـــــــت

سمات إدارة القرن 21

إن إدارة القرن 21 قد نجحت إلى حد بعيد في التخلص من السمات السلبية التي التصقت بنماذج الإدارة وتقنياها في القرن الماضي، والـــتي اســـتمرت – ولا تزال– حتى يومنا هذا في كثير من ممارسات الإدارة في العالم وخاصة في عالمنا النامي والعربي. من جانب آخر، تمكنت الإدارة الجديدة أن تكتسب مجموعـــة جديـــدة ومغايرة من المفاهيم والتوجهات تكوّن فـــي ذاهـــا " إطاراً فكريـــاً جديـــداً New paradigm " وتحقق بذلك تحول واضـــح وعميـــق Paradigm shift في مفاهيم الإدارة على مشارف وبدايات القرن 21.

ويمكن تركيز أهم سمات الإدارة الآخذة في التشكل والتبلور مـــع بـــدايات القرن الواحد والعشرين فيما يلي:

1. **قبول التغيير** باعتباره أمراً طبيعياً لا مجال للتهرب منه، بل على العكس تســـعى الإدارة الجديدة لصنع التغيير واستثماره لتحقيق أهـــدافها. ومـــن ثم فـــإن إدارة القرن21 لا تكتفي بالتعامل مع المتغيرات حال حدوثها، ولكنها تستبق الأحـــداث

وتستعد للتغيير وتسارع في تهيئة الظروف لإتاحة الفرص لحدوث التغيير المخطط الذي يحقق لها أهدافها.

2. **إدراك أهمية التعامل مع المناخ المحيط** واعتباره عنصراً أساسياً في البناء الإستراتيجي للمنظمة ينبغي على الإدارة التعامل معه والتعرف المستمر على أوضاعه والتخطيط لاستثمار ما ينشأ به من فرص وتجنب ما يتراكم فيه من مخاطر ومهددات.

3. **الاعتراف بأهمية السوق** بالمعنى الواسع للكلمة، فالسوق لا يعني فقط مجموعة العملاء في المحيط المحلي للمنظمة، ولكنه يشير إلى الطلب المتوقع في جميع المواقع بالعالم التي يمكن أن تتعامل فيها المنظمة، ويضم السوق الطلب الحالي وعوامل صنع وتطوير وتنمية الطلب في المستقبل. كما يضم السوق المنافسين والموردين وعناصر الدولة القائمة على تنظيم وضبط السوق ومعاملات المنظمات المختلفة. وتعتبر إدارة التسويق في معناها الذي يتبناه نموذج إدارة القرن 21 هي في الأساس " صنع السوق وخلق الطلب، وتكوين التحالفات الإستراتيجية مع المتعاملين وحتى المنافسين، من أجل إقامة وتنمية علاقات وطيدة وفعالة ومستمرة ونامية مع العملاء".

4. **تكثيف وتعميق استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات** وإدماجها في تصميم العمليات والأنشطة على كافة المستويات. إن إدارة القرن 21 تستوعب تقنيات الاتصالات والمعلومات وتصمم هياكلها التنظيمية على ضوء تدفق حركة المعلومات فيما بين قطاعات ومستويات التنظيم، ولا تعتبر تلك التقنيات عنصراً مضافاً Add on بل هي عنصر عضوي مندمج في التنظيم وجزء أساسي منه.

5. **استيعاب التقنية** والتعامل معها من منطق إداري يقوم على تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واستكشاف التقنيات المناسبة القادرة على مساعدتها في تحقيق أهدافها، ثم التخطيط الإستراتيجي لاقتناء تلك التقنيات وإعداد المنظمة لاستيعابها وتوظيفها بكفاءة وفعالية، ثم العمل المستمر من أجل تطويع التقنية

وتنسيق توازنها مع مختلف العناصر التنظيمية والهياكل البشرية في المنظمة لتكـوين نسيج متماسك ومتناغم يسمح بالحصول على أقصى عائـد مـن الاسـتثمار في التقنيات ويقلل إلى الحد الأدنى المشكلات الناجمة عن عدم التوازن التنظيمي حـال إدماج تقنيات جديدة من دون دراسة مدى تناسبها مع باقي عناصر المنظمة.

6. تعمل إدارة القرن 21 بمنطق **حشد الطاقات والإمكانيات** وتوظيفها بشكل متكامـل ومتناسق لإحداث أقصي تأثير ممكن في الأسواق ولتحقيـق التميـز والتفـوق المستمرين على المنافسين.

7. تعتبر إدارة القرن 21 أن **الوقت مورد حيوي** تعمل على استثـماره وتوظيفه في خدمة أغراضها. وتسعى الإدارة الجديدة إلى تقليص – أو منع – الوقت المهدر في الانتظار Waiting Time وتحويله إلى طاقة إنتاجية، وهي بـذلك هـدف إلى أداء الأعمال في الوقت الحقيقي Real time. وإذ تضيف الإدارة إلى اهتمامها بعنصـر الوقت استثمارها وتوظيفها لتقنيات الاتصالات والمعلومات نراها وقد انطلقت إلى مرحلة الأداء الآني وهو ما يعبر عنه بمنطقة Zero-time حيث تكون الاسـتجابة آنية للطلب أياً كان مصدره.

8. تستفيد إدارة القرن 21 من **مظاهر الانفتاح بين الأسواق** نتيجة لضـغوط العولمـة ومنظمة التجارة العالمية وما تهدف إليه من تحرير التجارة الدولية، ومـن ثم تـؤمن الإدارة الجديدة بأهمية **التحرر من قيود المكان** والتواجد الجغرافي في مكـان محصـور، وتنطلق لتباشر عملياتها في كل مكان مستفيدة في ذات الوقت من إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه لها من قدرات غير مسبوقة في التواصل والتعامل والتفاعل مع مصادر الطلب على منتجاتها وخدماتها في أي وكل مكان، وفي أي وكل وقت.

9. **تعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة** كي تغطي كافة مجالات ومستويات النشـاط بالمنظمة المعاصرة، ثم السعي الحثيث للانطلاق إلى مستويات أعلى من الجودة تتمثل

فيما يمكن أن يسمى " الجودة التامة" والتي يعبر عنها بنظـــام 6 Sigma Quality وفيه لا تتعدى احتمالات الخطأ أكثر من 3.4 مفردة في كل مليون محاولة.

10. كما تحررت الإدارة الجديدة من مفاهيم الإدارة التقليدية التي نشأت في إطـــار منطق السكون والتراكم، فإنها استوعبت مفاهيم الإدارة الجديدة القائمة على منطق **الحركة والديناميكيـة** وامتلاك خصائص الإحساس بعدم التوازن ومن ثم العمل علـــى استعادة التوازن حال الإحساس بفقدانه، وهي ما يعبر عنه علماء الـــنظم بخاصـــية Homeostasis.

11. التركيز على **اقتصـاديات الوقـت والمجـال** أكثر من اقتصاديات الحجـــم. فـــالإدارة الجديدة تهتم بكفاءة استخدام الوقت ودقة اختيار مجال النشاط أكثر على خلاف ما كانت تبديه الإدارة التقليدية من اهتمام بتكبير حجم النشاط. وقد أثبتت كثير من منظمات الأعمال التي نشأت في إطار شبكة الإنترنت وتعاملت بتقنيات العمل من بعد ونظم التجارة والأعمال الإلكترونية أن الحجم الكبير للمنظمة ليس ضـــرورة ولا شرطاً للنجاح في الأعمال. بل إن نطاق أو مجال العمل يصبح الآن أكثر أهمية وإذا أحسن اختياره يحقق نتائج باهرة حتى مع صغر حجم المنظمة ذاتها.

12. ومن الواضح أن تركيز الإدارة الجديدة ينصرف إلى **الأنشطة والعمليات ذات المكـون المعرفي العالي** Knowledge- based activities، وهي الأنشطة والعمليـــات الـــتي تنتج قيمة مضافة أعلىHigh value added. وتنصرف إدارة القرن 21 بذلك عن أنواع الأنشطة والعمليات الأقل إنتاجاً للقيمة المضافة وتعهد بها إلى جهات أخرى تقوم بأدائها لحساب المنظمة Outsourcing.

13. تهتم الإدارة الجديدة **بتنمية العمل الجمـاعي** و استثمار فـــرق العمل المتكاملـــة وتمكينها بمنحها الصلاحيات الكاملة لإنجاز الأعمال الموكولة إليها والمحاسبة علـــى النتائج. إن إدارة القرن 21 تستثمر كل التقنيات والمفاهيم الصاعدة والتي ترتكـــز على القدرات الذهنية والطاقات المعرفية للأفراد حين يتجمعون في فرق متجانســـة

متناغمة، الأمر الذي يحقق لهم طاقات على الإبداع والابتكار والإنجاز تفوق كثيراً ما يتمتع به مجموع الأفراد من قدرات ومهارات. ويتركز اهتمام الإدارة الجديدة بالجانب الفكري والطاقات المعرفية للأفراد ومن ثم تسعى إلى تعظيم استفادها من رأس المال الفكري Intellectual Capital المتاح لها.

14. يمكن أن نصف إدارة القرن 21 بأنها **توظف العلاقات مع الأطراف ذوي الأهمية** للمنظمة وتعمل على تنميتها باعتبارها الأسلوب الأمثل لاستيعاب هؤلاء الأطراف وإدماجهم في هيكل الموارد المتاحة لها. من ذلك أن إدارة القرن 21 تعمل على توطيد وترسيخ وتنمية علاقات المنظمة وتأكيد استمرارها مع العملاء ونشأ لذلك فرع مهم من فروع الإدارة هو " إدارة علاقات العملاء Customer relationship management. كما تهتم بذات القدر بإدارة العلاقات مع عناصر سلسلة التوريد باستثمار مفاهيم وتقنيات الفرع الجديد من علوم الإدارة وهو Supply chain management. وبنفس المنطق تعمد الإدارة الجديدة إلى ترسيخ علاقاتها بالأطراف ذوي التأثير ومصادر الدعم والمساندة من خلال إقامة "التحالفات الإستراتيجية Strategic alliances" وهي نمط مهم من العلاقات التي توظفها إدارة القرن 21 لخدمة أهدافها. وينطبق نفس المنطق على اهتمام الإدارة المعاصرة بتنمية العلاقات القائمة على الفهم والاحترام المتبادل بينها وبين الأفراد والجماعات من العاملين بالمنظمة الحديثة. إن منطق التنظيم الجديد يتبنى مفهوم إدماج العاملين والإدارة في فريق متكامل غير متصارع أو متنازع، وتوزيع المهام والأعباء بينهم وتمكينهم من الأداء Empower على أساس المشاركة الإيجابية Positive participation والمساءلة الموضوعية Objective accountability والمحاسبة على أساس النتائج Management by results.

15. **الانفتاح العقلي** وقبول الحقيقة الأساسية أن هناك لاعبين آخرين في الساحة، وأن الإدارة في الحقيقة هي مباراة Game يتحقق الفوز فيها لمن يفهم قواعد اللعبة

ويحوّل هيكل الموارد البشرية المتاح إلى مجموعات من القــادة والمبــادرين الــذين يجيدون اللعب الجماعي ويقدرون في ذات الوقت المسئولية الواقعة على كل منهم.

16. لا تزال إدارة القرن 21 تولي الإنسان عناية فائقة وتهتم بتعميق دراستها وفهمها **لمحددات السلوك التنظيمي**، كما تعمل على تكوين نسيج متكامــل مــن المفــاهيم والتقنيات الإدارية التي تسعى من خلالها إلى توظيف نظريات ومفاهيم التنظــيم في عمليات توجيه وإدارة أداء الموارد البشرية، بحيث ينتج من هذا المدخل التكاملي ما يسمى الآن " التنظيم عالي الأداء" High Performance Organization[HPO].

17. وتبدو نغمة " **العولمة**" Globalization عاليــة واضــحة في الفكــر الإداري للقرن21 مستفيدة من الزخم الذي تحقق خلال العقد الأخير من القرن الماضــي، حيث أصبحت "العولمة" حقيقة لا يجادل أحد فيها، وبقدر ما كان الجدل في الماضي يدور حول أساليب مناهضة "العولمة"، يتجه الجدل الآن إلى كيفية التعامــل معهــا واستثمار إيجابياتها وتجنب أو تخفيض سلبياتها.

18. ويمكن أن نلحظ تطوراً مهماً في مستوى التحليل الذي يعكسه الفكر الإداري المعاصر[فكر القرن 21]، فبعد أن كانت الإدارة التقليدية في الماضي تركز علــى مستوى المنظمة Micro Level يقوى في الوقت الحــالي اهتمــام بتــدارس الإدارة ومشكلاتها على **المستوى فوق المؤسسي** عند مستوى الدولة، الأمة أو العالم. ومن هنا نجد توجهاً أوضح في الفكر الإداري المعاصر لمعالجة المشكلات الإدارية من منظور كلي Macro Level، ونجد كتابات مهمة تتناول قضايا إدارة التنمية من المنظــور الوطني وحتى على مستوى القارات كما نرى في المبادرة الجديدة للشراكة من أجل تنمية أفريقيا المعروفة باسمNEPAD والتي تهتم برفع كفاءة الدول الأفريقية وتعظيم قدراتها التنافسية وتأكيد تواجدها في الاقتصاد العالمي، من خلال مشروعات جادة للتنمية تحاول استثمار الموارد الوطنية في كل دولة بأعلى كفاءة ممكنة، كما تكرس مفاهيم إدارية مهمة مثــل " الحوكمــة" Governance والتقويــم الشــامل

Peer Comparison ومقارنة النظراء، Integrated Performance Evaluation للحكم على ما يحدث من تقدم في كل دولة بالقياس إلى الأهداف والمعايير التي تتبناها المبادرة.[1]

19. الميل إلى **مراجعة كثير من المفاهيم والتقنيات الإدارية** التي ظهرت وانتشرت بسرعة خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي من دون أن تثبت جدواها، ومنها مثلاً "إعادة هندسة العمليات" Reengineering Business Processes، " البرمجة اللغوية العصبية" Neural Linguistic Programming[NLP]، الذكاء الوجداني Emotional Intelligence[EI] و غيرها مما اتخذ في معظم الأحيان شكل "الفورة" أو الموضة"Fad أو ما يسميه الأمريكيون " الحلول السريعة" Quick Fix. وتهدف هذه المراجعة إلى نبذ تلك المحاولات السطحية وبلورة مفاهيم رئيسة يبني حولها المديرون فلسفاتهم وتوجهاتهم الإدارية في ضوء الظروف الموضوعية لكل منظمة وما يحيط بها من متغيرات.

20. كذلك يبدو في عالم الفكر الإداري المعاصر **مساهمات جادة وواعدة لتطوير مفاهيم وتقنيات إدارية متميزة من خارج الولايات المتحدة الأمريكية** التي سادت عالم الإدارة لسنوات طويلة وكانت المنبع الذي يغترف منه كل دارسي الإدارة في العالم كله، الأمر الذي جعل رئيس الوزراء السوفييتي نيكيتا خروشوف يصرح في منتصف الستينيات من القرن الماضي أنه لو أعطيّ الاتحاد السوفييتي أفكار ومفاهيم الإدارة الأمريكية وأضيفت إلى التوجه السياسي والاجتماعي للنظام السوفييتي لتحققت له السيادة على العالم وهزم الولايات المتحدة الأمريكية على كل الأصعدة. نحن نرى الآن إنتاجاً فكرياً متميزاً ومتطوراً في مجالات الإدارة المختلفة يصدر في أوروبا وخاصة في المملكة المتحدة وهولندا والسويد. كما نرى إنتاجاً متميزاً يصدر من جامعات

---

1 لمزيد من المعلومات حول هذه المبادرة الجديدة راجع موقعها على شبكة الإنترنت www.nepad.org

استراليا ومعاهدها الإدارية، ومن الهند واليابان تأتي مساهمات فكرية مهمة، كما توجد حركة آخذة في النمو لتطوير نموذج إداري عربي.[1]

ونتيجة للتطورات المشار إليها في الفكر الإداري المعاصر فقد ظهرت على الساحة العديد من النماذج والتقنيات الإدارية التي تحقق تلك الأفكار والمفاهيم على أرض الواقع يبينها الجدول التالي:

21. **تأكيد التوجه الاستراتيجي** في فكر وعمل الإدارة واتصاف مكانة الوظائف الإدارية ومجالات نشاط المنظمات المعاصرة بالبعد الاستراتيجي.

22. **تعميق مفهوم الشمول والتكامل** في التفكير الإداري الجديد، وتأكيد النزعة إلى تكوين رؤية شاملة لكافة أبعاد عناصر العمل الإداري والتعامل مع قضايا الإدارة من منظور تكاملي Integrated.

1 David Weir, Management in The Arab World: A Fourth Paradigm, Paper submitted to EURAM CONFERENCE,2001.

No.	Management concepts & Technologies	مفاهيم وتقنيات الإدارة
1	Change management	إدارة التغيير
2	Communications management	إدارة الاتصالات
3	Constraint management	إدارة القيود
4	Cost management	إدارة التكلفة
5	Crisis management	إدارة الأزمة
6	Customer relationship management	إدارة علاقات العملاء
7	Earned value management	إدارة القيمة المكتسبة
8	Facility management	إدارة الإمكانيات
9	Integration management	إدارة التكامل
10	knowledge management	إدارة المعرفة
11	Marketing management	إدارة التسويق
12	Perception management	إدارة الإدراك
13	Process management	إدارة العمليات
14	Procurement management	إدارة التوريدات
15	Product management	إدارة المنتجات
16	Program management	إدارة البرامج
17	Project management	إدارة المشروعات
18	Quality management	إدارة الجودة
19	Resource management	إدارة الموارد
20	Risk management	إدارة الخطر
21	Scope management	إدارة المجال
22	Skills management	إدارة المهارات
23	Strategic management	الإدارة الإستراتيجية
24	Stress management	إدارة الضغوط
25	Supply chain management	إدارة سلسلة التوريد
26	Systems management	إدارة النظم
27	Time management	إدارة الوقت

خاتمة

في نهاية الرحلة التي صاحبت الإدارة فيها عبر خمسين سنة أو يزيـــد، فقــد تكون لديّ اقتناع بأن الإدارة هي عصب الحياة، وأن أي تقدم في أي مجـــال مـــن مجالات الحياة إنما يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة الإدارة وكفاءتها ولـــيس علـــى وفرة الموارد أو الإمكانيات. ويصدق ذلك على كافة الأعمال والمحاولات ســـواء على المستوى الفردي أو العائلي أو المؤسسي أو الوطني.

وأتصور أن كل مسئول في موقع عمل، وكل راع مسئول عن رعية في أي مجال من مجالات الحياة، عليه واجب أن ينمي قدراته الإدارية ويتســـلح بفلســـفة وإطار فكري يقوده في عمليات اتخاذ القرارات ويساعده في الاختيـــار والتوجيـــه والتقويم لكل ما يقوم به أو يشرف عليه من أعمال .

من أجل ذلك أختتم هذه الرحلة بطرح فلسفتي الإدارية المتكاملة على أمل أن تكون مرشداً ومساعداً لكل من يبغي الأخذ بمفاهيم " الإدارة ".

فلسفتي في الإدارة

تتضمن هذه الفلسفة الإدارية تصوراً محدداً لمجموعة الأهداف الإســـتراتيجية والمبادئ الهادية لعمل المدير في أي موقع ومجال للنشاط لتكون أساساً ينطلق منه في العمل من أجـــل تحقيـــق أهـــداف المنظمـــة وتوقعـــات أصـــحاب المصـــلحة فيهاStakeholders.

و تستند هذه الفلسفة الإدارية إلى رؤية واضحة للتحولات الجذرية المحليـــة والإقليمية و العالمية التي وقعت خاصة خلال عقود النصف الثاني من القرن الماضي، والتي لا تزال مستمرة وسوف تتواصل باستمرار وإن كانت في مجـــالات مختلفـــة وبمعدلات متباينة ومن ثم بتأثيرات غير التي وقعت في الماضي.

تلك التحولات والمتغيرات أوجدت – ولا تزال وستظل – مجموعـــة مـــن الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتقنية تختلف تماماً عما كان

سائداً فيما قبلها، كما أن تلك التحولات تجعل الـــدخول إلى المراحـــل التاريخيـــة القادمة عملية تحتاج إلى كثير من المراجعة و التطوير في مجمل عناصر المنظومة التي يشرف عليها المدير بما يتناسب و المعطيات الجديدة و المتسارعة التغيير.

و تستند هذه الفلسفة الإدارية إلى إدراك واع بطبيعة الدور الخطير الـــذي تلعبه الإدارة في نمو الأمم وتقدم الشعوب، والآمال المعقودة على منظومة الإدارة في جميع المواقع والمستويات لقيادة حركة التغيير وإعادة البناء التنظيمي وتهيئة المنظمات للتعامل بكفاءة وفعالية مع الظروف والمتغيرات المتطورة باستمرار.

وتدرك هذه الفلسفة الإدارية أن السمة الرئيسية للعصر الذي نعيشه، والتي يجب أن يتهيأ لها ويتعامل معها كل مدير، هي التطورات التقنيـــة بالغـــة التـــأثير والسرعة وسيادة تقنيات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية والمعلومات، و بزوغ عصر المعرفة والتأكيد على اندماج العلم والتقنية في النسيج الذاتي لكافة المنظومات المجتمعية.

كذلك تدرك هذه الفلسفة الإدارية ما يتميز به العصر الجديد من الانفتـــاح والتداخل بين المنظمات والـــدول والمجتمعـــات بتـــأثير تقنيـــات المعلومـــات والاتصالات سريعة التطور، وما يتحقق من فرص ومخاطر نتيجة التركيز المتصاعد على قضايا تحرير التجارة الدولية نتيجة لاتفاقيات الجات وقيام منظمـــة التجـــارة العالمية، وحالة " العولمة" التي تكرست عبر السنوات القليلة الماضية وتتداعى فيهـــا الحواجز بين الدول و المجتمعات، و تتصاغر فيها تأثيرات البعد الزماني و المكـــاني، ويتحول العالم فيها إلى " قرية صغيرة واحدة".

إن هذه الفلسفة الإدارية تؤمن أن التفاعل الإيجابي والتعامل المباشـــر مـــع متطلبات عصر المعرفة و التقنية العالية والعولمة هو التحدي الرئيسي و المعلم البارز أمام كل من يتولى مسئولية العمل الإداري في أي موقع وعند أي مستوى. وتـــرى هذه الفلسفة الإدارية أن اقتحام المشكلات بفكر جديد والتمـــاس الحلـــول لهـــا بالاعتماد على نتائج البحث العلمي وتطبيقات التطوير التقني هي الآلية الأهم لمدير

عصر المعرفة، فلم يعد هناك مجال للتجربة والخطأ، كما لا يتسع الوقت للتردد أو الاعتماد على الخبرات الذاتية المنفردة أو المنغلقة للمدير، بل عليه أن يأخذ بأسباب العلم ويطلب معونة المختصين، ويقوم هو بتنسيق الأفكار والحلول ويدمجها في إطار إستراتيجي متكامل يأخذ بعين الاعتبار الظروف الذاتية للمنظمة وطبيعة الفـــرص والمعوقات في المناخ المحيط.

الأهداف الإستراتيجية للمدير في عصر المعرفة

تنبع الأهداف الإستراتيجية للمدير، وفق هذه الفلســـفة الإداريـــة، مـــن استـــشراف المستقبل و التعرف على معطيات عصر المعرفة و العولمة و الثـــورات التقنية . وتتبنى هذه الفلسفة الإدارية الأهداف التالية:

الهدف الأول

إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق مع متطلبات المهام الموكولة إليه ومعطيـــات الظروف المحيطة والخصائص الذاتية للمنظمة، وتوفير قدراته الذاتية على الحركـــة ومواكبة المتغيرات والتحول بحسب متطلبات الأداء والمتغيرات المحيطة.

الهدف الثاني

تكوين هيكل الموارد البشرية في التنظيم تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملاً ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته ومرتكـــزاً إلى تقنياته، و توفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد البشرية وتمكينهم من الأداء والمشاركة بالرأي وصنع القرارات، بما يجعلهم قادرين وراغبين في المشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل خطط وبرامج المنظمة وتحقيق أهدافها.

الهدف الثالث

تكوين وتنمية وتطوير الرصيد المعرفـــــي للمنظمة و اعتماد البحث العلمي المنظم والتطوير التقني سبيلاً لحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها في النمو والاســـتمرار

والبقاء Survival و ذلك من خلال التوظيف المخطط والتنميـــــة المســتمرة للقدرات والموارد العلمية و البحثية المتاحة للمنظمة، أو من خارجها، بما يتناســق مع احتياجات العمل على تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

الهدف الرابع

تصميم الأنشطة والعمليات وتنسيق العلاقات بين عناصر المنظمة الداخلية، وتنمية علاقاتها مع العناصر الخارجية ذات التأثير، وضمان فعالية وإيجابيــة تلــك العمليات والعلاقات وتوظيفها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

الهدف الخامس

خلق ثقافة تنظيمية محابية للتقدم والتغيير الهادف، وتنمية ودعــم علاقــات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها، وإدماج مفــاهيم وآليــات التطــوير المستمر والجودة الكاملة والابتكار والإبداع في نسيج المنظمة و نظمها بما يساعدها على استثمار المعرفة والتقنيات الحديثة والمتطورة في تنمية قدراتها وتأكيد تفوقهــا وتميزها في مجالات نشاطها.

الهدف السادس

تأصيل قيم العمل من أجل الصالح العام وتأكيد أهمية الشفافية والمصارحة في كافة شئون المنظمة وبين جميع عناصرها.

الهدف السابع

الالتحام بالعملاء وأصحاب المصلحة والتأكيد على ضرورة تحقيق المنــافع المتوازنة لهم جميعاً من دون الانحصار في نطاق يخدم البعض منهم ويهمــل مصــالح الآخرين.

الهدف الأكبر

تحقيق الغاية التي قامت المنظمة من أجلها وتأكيد الصورة المستقبلية المستهدفة لأداء وإنجاز الأهداف الاستراتيجية المحققة للمناخ لأصحاب المصــلحة، وضــمان النمو والاستمرار بفاعلية المنظمة.

المبادئ الهادية للمدير

تؤمن هذه الفلسفة الإدارية بأنه لكي ينجح المـــدير في تحقيـــق الأهـــداف الإستراتيجية المبينة، وغيرها من أهداف تفصيلية تنبع من خصوصية كل منظمـــة، فإنه في حاجة دائمة لقواعد وأسس " مبادئ" يهتدي بها في تسيير الأمور والمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات والحكم على النتائج والإنجازات. ويستمد المدير هذه المبادئ من مصادر متعددة أهمها العقيدة الدينية والقيم الأخلاقية النابعة منها. كما يكتسب المدير جانباً مهماً من تلك المبادئ من قيم المجتمع وتقاليـــده والأعـــراف السائدة فيه. وقد تبلورت في هذه الفلسفة الإدارية مجموعة المبادئ التالية:

1. **الإدارة قيادة وريادة**، وهي تكليف وليست تشريف، وأن المدير راع ومسئول عن رعيته، ومن ثم يجب عليه أن ينطلق في كافة أعماله مهتدياً بهذا المبدأ وواضـــعاً مسئوليته عن كل ما حوله نصب عينيه.
2. العمل على **تطوير الإدارة وأساليبها مطلب أساسي متجدد لا** يقتصر فقط على مواقف الأزمات والمصاعب، وإنما يجب أن تهيئ له السبل وتدبر له الإمكانيات باعتباره من صميم واجبات المدير. وبالتالي يجب على المدير إدماج آليـــات التجديـــد والتحديث في هيكل التنظيم وسياسات العمل ومتطلبـــات الأداء لتواكـــب التطورات العلمية و التقنية و المعرفية المستمرة و المتصاعدة.
3. أهمية **الملائمة المستمرة والتنسيق الدائم بين توجهات الإدارة و نظم العمل** وآلياته، وبين **متطلبات أصحاب المصلحة** Stakeholders وتطورات المناخ المحيط.
4. أهمية **التنويع Diversity في مجالات النشاط** التي تمارسها المنظمـــة، وفي نظـــم و إجراءات العمليات المختلفـــة باســـتثمار إمكانيـــات تقنيـــات الاتصـــالات والمعلومات.
5. **تأكيد مفاهيم اللامركزية والتمكين** وتنمية وحدات الأعمال الإستراتيجية والســـعي لتوفير مقومات استقلاليتها و تميزها بشخصـــية متفـــردة تعكـــس إمكاناتهـــا واستجابتها لاحتياجات المجتمع وقطاعات الإنتاج المتصلة بها، ومحاسبتها علـــى أساس النتائج المتحققة.

6. أهمية **تصميم مجموعة من السياسات المتكاملة** التي ترشد الأداء وتكون مرجعاً لمتخذي القرارات ضماناً للتناسق والتناغم والارتباط بأهداف المنظمة وإستراتيجياتها وتجنباً لانفراط عقدها نتيجة القرارات المتضاربة أو المتناقضة في غيبة مثل تلك السياسات.
7. اعتبار **العملية Process أساس التنظيم** باعتبارها تضم مجموعة أنشطة ووظائف متكاملة تحقق نتيجة ملموسة يمكن قياسها. وبالتالي تجنب اتخاذ " الوظيفة" أو "النشاط" أساساً لبناء الهيكل التنظيمي.
8. **مجالس الإدارة واللجان ومجموعات العمل كلها كيانات مسئولة** عن تحقيق أهداف محددة والمساعدة في تأكيد وجود المنظمة واستمرارها وفعاليتها. ومن ثم يجب المشاركة بكل جدية وفعالية في أنشطة تلك التكوينات الإدارية المهمة وتجنب تحويلها إلى أشكال جمالية وإهدار مساهماتها وما يتوفر لها من خبرات.
9. **تأكيد المناخ الديمقراطي داخل المنظمة** واحترام حرية التعبير والإبداع لأعضائها من إداريين وتقنيين وعمال على مختلف المستويات، وفتح قنوات التعبير لهم للمشاركة بالرأي في المسائل والقضايا الإدارية والتقنية والمالية وكل ما يمس أوضاعهم أو يتطلب الاستعانة بخبراتهم.
10. **تأكيد البعد الاقتصادي في كافة فعاليات الإدارة** والحرص على دراسة جدوى الأنشطة وترشيد التكاليف وتنمية مصادر الإيرادات من أجل تحقيق معدلات متناسبة من الأرباح ومن ثم المنافع لكل أصحاب المصلحة.
11. **التأكيد على تكامل و تزاوج التخصصات** و تنمية شبكات العمل المتداخلة، وإلغاء الانعزالية القائمة على النظرة التخصصية الضيقة فيما بين الإدارات والمهن المختلفة داخل المنظمة.
12. **أهمية الانفتاح على العالم** و التفاعل مع مؤسساته وملاحقة التطورات التقنية والإدارية وغيرها من منتجات العلم والتقنية ودراسة جدواها للمنظمة.
13. **أهمية الاختيار الموضوعي للموارد البشرية** وإعمال نظام متكامل لإدارة الأداء يحقق الاستفادة القصوى بإمكانياتهم وخبراتهم، مع تعويضهم التعويض العادل والمكافئ لجهودهم و مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

14. **ضرورة تطبيق نظم التقويم المستمر للأداء** لجميع العاملين، وتأكيد ارتباط تقـــدمهم الوظيفي بنتائج التقويم.

15. **أهمية التأكيد على توفر شروط الجودة الكاملة** في كل ما تقوم به المنظمة من أعمــال وحث كافة العاملين على التمسك بمعنى الجودة الحقيق وهو الإتقان.

المهام الإستراتيجية للمدير

وتتبلور المهام الإستراتيجية للمدير في مجموعات رئيسية هي:

مهام التوجيه الإستراتيجي

1. دراسة أوضاع المنظمة ومتابعة الظروف والمتغيرات الخارجية وذلك من خلال إجراء عمليات التحليل الإستراتيجي للمناخ الخارجي والمناخ الداخلي بشكل دوري.
2. تحديد الأسس والتوجهات الإستراتيجية، وصياغة رسالة المنظمـــة ورؤيتـــها المستقبليـــة.
3. تحديد الأهداف الإستراتيجية وأسس ومعايير قياس النتـــائج والحكـــم علـــى الإنجـــازات.
4. وضع الخطط الإستراتيجية في ضوء التوجهات والأهداف الإستراتيجية الـــتي يحددها المستوى الإداري الأعلى.
5. إعداد الموازنات التخطيطية والبرامج التنفيذية لوضعها موضع التطبيق.
6. دراسة المشروعات الاستثمارية الجديدة في ضـــوء اتفاقهـــا مـــع التوجهـــات والأهداف الإستراتيجية، وبناء على تحليل الجدوى الاقتصادية وحسب تقارير الخبراء الذين قد يستعين بهم من داخل أو خارج الشركة.
7. إقامة وتفعيل نظم البحوث والتطويرR&D لتطوير المنتجات والعمليات.

مهام التوجيه التنظيمي

1. إعداد الهيكل التنظيمي وبيان الاختصاصات وأنماط العلاقات بـــين قطاعـــات المنظمة المختلفة.

2. تصميم نظام متكامل لإدارة الأداء وإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومتابعة تطبيقه وتطويره.
3. إصدار السياسات الرئيسية المنظمة للعمل في مختلف المجالات، ومتابعة تطبيقها وتعديلها حسب تطورات الظروف الداخلية بالمنظمة أو المتغيرات الخارجية.
4. اختيار وتعيين وتوجيه ومساندة أعضاء فريق الإدارة والعاملين على المستويات المختلفة بحسب موقع المدير التنظيمي، وتقرير رواتبهم ومكافآتهم، وتقويم أداءهم.
5. تصميم وتفعيل النظم المالية والإدارية والتسويقية ومتابعة تطبيقها، والعمل على التطوير المستمر في تلك النظم لرفع مستويات الأداء وتحسين الكفاءة والإنتاجية.

مهام التوجيه التقني

1. دراسة وتقويم مستوى التقنيات المستخدمة في عمليات المنظمة والمتابعة المستمرة للتطورات التقنية في مجالات نشاطها.
2. متابعة مدى الاستخدام والتفعيل للتقنيات المتاحة وحث المختصين على تحسين معدلات استيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة.
3. دراسة مقترحات تطوير وتحديث التقنيات المستخدمة واتخاذ القرارات المناسبة.
4. التأكيد على تعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والتأكد من تفعيل نظم المعلومات وشبكات الإنترانت المتاحة، والعمل على التحول إلى نظم العمل الإلكترونية والتخفف من المعاملات الورقية ما أمكن.

مهام المتابعة وتقويم الأداء

1. متابعة الأداء على مستوى المنظمة وفي مجالات النشاط ذات الأولوية، والتوجيه نحو تحسينه وتطويره للتوافق مع الأهداف والتوجهات الإستراتيجية.
2. متابعة الأداء المالي والاطمئنان على سلامة مركز المنظمة المالي، والتأكد من حسن توظيف الموارد والأصول المتاحة.
3. متابعة موقف وحركة المخزون والاطمئنان إلى دقة وسلامة إجراءات مراقبته

وتناسب مستوياته وتكلفته مع متطلبات الإنتاج وظروف توريـد الخامـات ومستلزمات الإنتاج.

4. متابعة العلاقات مع كبار العملاء والمتعاملين مع المنظمة [الموردين، البنـوك، الجهات الخارجية ذات العلاقة]، والتوجيه نحو تنميتها، والسـعي إلى طـرق مجالات تعاون جديدة معهم والدخول في أسواق ومجالات نشاط متجددة.

تم بحمد الله
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين
مارس 2005

المراجع

أولاً: المراجع العربية التي وردت إشارات إليها في الكتاب:

1. السلمي، علي، مقدمة في العلوم السلوكية، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1968، 1969.
2. ـــــــ، بحوث التسويق – مدخل سلوكي، دار المعارف، القاهـــرة، 1968.
3. ـــــــ، إدارة الإعـــــــــلان، دار المعارف، القاهـــرة، 1969.
4. ـــــــ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970.
5. ـــــــ، الإدارة العلميـــــــــة، دار المعارف، القاهـــــرة، 1970.
6. ـــــــ، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1971.
7. ـــــــ، بحوث العمليات لاتخاذ القرارات الإدارية، دار المعارف، القاهرة، 1971.
8. ـــــــ، الأساليب الكمية في الإدارة، دار المعارف، القاهـــــرة، 1973.
9. ـــــــ بالاشتراك مع . هرت ل.س ، سياسات وإستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار المعارف، القاهرة، 1973
10. ـــــ، السلوك الإنساني في الإدارة، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1973.
11. ـــــ، تطور الفكر التنظيمـــــــي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
12. ـــــ، تحليـــل النظـــم السلوكيـــة، مكتبـــة غريب، القاهرة، 1978.
13. ـــــ، الإدارة المصرية، رؤية جديدة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979.
14. ـــــ، الإدارة المعاصـــــــــــرة، مكتبـــة غريب، القاهرة، 1981.
15. ـــــ، الإدارة العامـــــــــة، مكتبـــة غريب، القاهـــرة، 1983.
16. ـــــ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.
17. ـــــ، إدارة الإنتاجيـــــــــة، مكتبـــــة غريب، القاهرة، 1991.
18. ـــــ، إدارة القطـــــاع العـــــام، مكتبـــة غريب، القاهـــرة، 1991.
19. ـــــ، إدارة الموارد البشريـــــة، مكتبـــــة غريب، القاهرة، 1991.
20. ـــــ، التخطيط والمتابعـــــــــة، مكتبـــة غريب، القاهـــرة، 1991.

21. ـــــ، الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.
22. ـــــ، السلـــــوك التنظيمـــــي، مكتبـــة غريب،القاهـــرة، 1993.
23. ـــــ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، مكتبة غريب، القاهرة، 1994.
24. ـــــ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهـــل للأيزو 9000، مكتبة غريب، القاهرة، 1995.
25. ـــــ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مكتبة غريب،القاهـــرة، 1995.
26. ـــــ، الإدارة المتفوقـــــة، الجمعية العربية للإدارة، القاهـــرة، 1996.
27. ـــــ، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة، القاهرة، 1997.
28. ـــــ، إدارة السلـــــوك الإنسانـــــي، مكتبة غريب، القاهرة، 1997.
29. ـــــ، خواطر في الإدارة المصريـــــة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
30. ـــــ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة غريب، القاهرة، 2001.
31. ـــــ، إدارة التميـــــــــــــــــز، مكتبة غريب، القاهرة، 2002.
32. ـــــ، إدارة السلـــوك التنظيمـــــــي، مكتبـــة غريب، القاهرة، 2004.
33. ـــــ، [تحرير] من تراث رائد الإدارة العربية الحديثة – المغفور له الأستاذ الدكتور أحمد فؤاد شريف، الجمعية العربية للإدارة، أوراق فكرية رقم 8، القاهرة 1996.
34. عكاشه، ثروت ، مذكراتي في السياسة والثقافة، الجزء الثاني، الهيئة العامة للكتاب، سلسلة أدب السيرة الذاتية، مكتبة الأسرة، القاهرة، 2004.
35. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، نتائج حصر واستقصاء العمالة في مجال الإدارة بقطاع النشاط الاقتصادي العام في جمهورية مصر العربية، مرجع رقم 74/001 – القاهرة، 1974.
36. فج النور، محمد حسن، ورقة أولية عن التضخم ومستويات المعيشة في جمهورية مصر العربية، من أوراق هيئة مستشاري رئيس الجمهورية، 1981.
37. غالي، بطرس بطرس ، طريق مصر إلى القدس، مركز الأهرام للترجمة والنشر، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 1997.

ثانيا: مراجع عربية أخرى

1. الهوارى، سيد، الإدارة بالأهداف والنتائج، الناشر:سيد الهـــوارى، 2002.
2. ـــــ، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مصـــر: دار الجيل للطبـــاعة، 2005.
3. النجار، فريد، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، (القاهرة، مصر: أيتراك للنشر والتوزيع، 1999.

ثالثا: مراجع أجنبية ورد ذكرها في الكتاب

1. Cummings, L.L and .Scott, W.E, Jr. Readings in Organizational Behavior and Human Performance", Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1969.
2. Curtice, H.H, General Motors Organization Philosophy and Structure, reprinted from " The Development and Growth of General Motors," a Statement before the Subcommittee on Anti-trust and Monopoly of the United States Senate Committee on the Judiciary, Dec.2,1955,pp.5-12.
3. Davis, J. And Tagiuri, R., A Model of Family Business - Generation to Generation Life Cycles of the Family Business, By Kelin E. Gersick Et Al., (Harvard Business School Press, 1997).
4. Elsalmi, A. M and Cummings, L.L, Manager's perceptions of needs and need satisfactions as a function of interactions among organizational variables, Personnel Psychology, Volume 21, Number 4, Winter, 1968..
5. Elsalmi, A. M, Managerial Motivation, the impact of some organizational and personality factors, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate School of Business, Indiana University, Bloomington, Indiana, 1967.
6. Flippo, E.B, Principles of Personnel management, N.Y.: McGraw-Hill, 1961.
7. Herzberg, F., Work and the Nature of Man, Cleveland, Ohio, The World Publishing Co., 1966.
8. Hoekman, B. & Messerlin, P., Initial Conditions and Incentives for Arab Economic Integration: Can the European Community's Success Be Emulated? Egyptian Center for Economic Studies, Cairo, October 2001.
9. Kaplan, R.S, & Norton, D.P, The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harvard Business Review [January – February 1992].
10. Katz, D. and Kahn, R. L., The Social Psychology of Organizations, N.Y.: John Wiley & Sons, INC., 1966.
11. Kogan, N., and Wallach, M., Risk Taking: A Study in cognition and personality, N.Y.: Holt, Rienhart, & Winston, 1964, p. 1.

12. Likert, R., New Patterns of management, N.Y.: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961.
13. Magretta, J., Governing the Family-Owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlstrom Harvard Business Review, January-February 1998, P 112.
14. Maslow, A., Motivation and Personality, N.Y.: Harper, 1954.
15. Mee, J.F., Management Thought in a Dynamic Economy, N.Y.: New York University Press, 1963.
16. Naisbitt, J. & Aburdene, P., Megatrends 2000, N.Y., William Morrow and Co., Inc., 1990.
17. Osborne, D. and Gaebler, T., Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, a Plume Book, 1993.
18. Porter, L.W, A Study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. Journal of Applied Psychology, 1961, 45, 1-10. ı V. Vroom, Work and Motivation, N.Y.: Wiley, 1964, p.203.
19. Porter, L.W., A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. Journal of Applied Psychology, 1961, 45, 1-10.
20. Simon, H.A., Administrative Behavior – A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, N.Y.: The Macmillan Company, 1957.
21. Weir, D., Management in the Arab World: a Fourth Paradigm, Paper submitted to EURAM CONFERENCE, 2001.

خامسا: مراجع أجنبية مفيدة

1. Allee,V, The Future Of Knowledge : Increasing Prosperity Through Value Network, Butterworths., 2003.
2. Anderson, D.R., An Introduction To Management Science: Quantitative Approach To Decision Making, South-Western Publishing Co., 2003.
3. Asch, D., New Economy - New Competition: The Rise Of The Consumer, Palgrave Publishers., 2001.
4. Baker, H.E., Experiential Exercises in Organization Theory & Design, South-Western Publishing Co., 2004.
5. Baldwin, C.Y., Harvard Business Review on Managing the Value Chain, Harvard Business School, 2000.
6. Baye, M.R., Managerial Economics and Business Strategy, McGraw-Hill., 2002.

7. Bean, R., The Business of Innovation, Amacom, 2002.
8. Benn, I., Strategic Outsourcing: Exploiting the Skills of Third Parties, Hodder & Stoughton., 2002.
9. Benton, A., How to Act Like a CEO, McGraw-Hill., 2001.
10. Biere, M., Business Intelligence For The Enterprise (IBM), Prentice Hall International.. 2003.
11. Bolman, L., Escape Form Cluelessness, Amacom, 2000.
12. Brown, S., Strategic Operations Management, B.H Butterworth Hinemann Ltd., 2000.
13. Bryce, H.J., Financial & Strategic Management for Nonprofit Organizations, Jossey-Bass Inc Limited, 2000.
14. Calvin, R.J, Entrepreneurial Management, McGraw-Hill., 2002.
15. Campbell, D., Business Strategy an Introduction, B.H Butterworth Hinemann Ltd., 2000.
16. Carr, N.G., The Digital Enterprise, Harvard Business School, 2001.
17. Caruthers, I., How To Move Minds And Influence People, Pearson Education Asia, 2003.
18. Chatterjee, C., Negotiating Techniques In International Commercial Contracts, Ashgate Publishing Limited, 2000.
19. Daaft, R.L., Essentials Of Organization Theory & Design, South-Western Publishing Co., 2001.
20. Davidson, M.J., Individual Diversity And Psychology In Organizations, Wiley, John Wiley., 2003.
21. Davis, S., Blur: The Speed of Change In the Connected Economy, Capstone, 2000.
22. Drucker, P.F., Harvard Business Review On Decision Making, Harvard Business School, 2001.
23. Drummond, H., Introduction To Organizational Behavior, Oxford University Press, 2000.
24. Evans, J.R., Excellence: Making Quality Work in Your Company, Thomson Learning., 2000.
25. Gable, C., Strategic Action Planning Now, Stl. St.Lucie Press., 2000.
26. Galbraith, J, Designing Organizations: An Executive Guide To Strategy, Jossey-Bass Inc Limited, 2002.
27. Geppert, M., Beyond The Learning Organization, Gower Publishing Company Ltd., 2000.
28. Glanz, Ba, Handle With Care: Motivating &Retaining Employees, McGraw-Hill., 2002.
29. Goold, M., Designing Effective Organization: How To Create Structured Networks, Jossey-Bass Inc Limited, 2002.
30. Grant, R.M., Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publisher., 2002.

31.Gratton, L., Living Strategy: Putting People At The Heart of Corporate Purpose, Financial Times, 2000.
32.Greenberg, J., Behavior In Organizations, Prentice Hall International, 2003.
33.Hammer K., Workplace Warrior, Amacom, 2000.
34.HBS, Harvard Business Review On Turnarounds, Harvard University Press, 2001.
35.Higgins, R.B., The Search For Corporate Strategic Credibility, Quorum Books, 2001.
36.Holton .Elwood F., Helping Your New Employee Succeed, Berrett Koehler Pub., Inc., 2001.
37.Hoskisson, R.E., Competing For Advantage, South-Western Publishing Co., 2003.
38.Jackson, P., E- Business and Workplace Redesign, Routledge, 2002.
39.Kapp, K.M., Integrated Learning for ERP Success, St.Lucie Press, 2001.
40.Kirkpatrick, D.L., Managing Change Effectively: Approaches, Methods and Case Examples, B. H, Butterworth Hinemann Ltd., 2000.
41.Koch, R., Smart Strategy: Thing To Know About, Capstone, 2000.
42.Kuratko, D.E., Strategic Entrepreneurial Growth, South-Western Publishing Co., 2003.
43.Lesser, E.L., Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications, B. H, Butterworth, Hinemann Ltd., 2000.
44.Lomi. Alessandro, Dynamics of Organizations: Computational Modeling and Organization Theories, MIT Press, 2001.
45.Longenecker J.G, Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis, Thomas Reed Publications, 2003.
46.Lussier, R.N., Human Relations In Organizations: Applications and Skill Building, McGraw-Hill., 2002.
47.Manning, T., Making Sense Of Strategy, Amacom, 2000.
48.Marakas, G.M., Decision Support Systems In The 21st Century, Prentice Hall International, 2003.
49.Marchand, D.A., Competing With Information, Wiley, John Wiley., 2000.
50.May, P., The Business of Ecommerce from Corporate Strategy to Technology, Cambridge University Press, 2000.
51.Mcgovern, M., A New Brand Of Expertise: How Independent Consultants, B. H, Butterworth, Hinemann Ltd., 2001.
52.Megginson, L., Small Business Management: An Entrepreneur's Guidebook, McGraw-Hill., 2002.
53.Megginson, W.L., Small Business Management: An Entrepreneur's Guidebook, Irwin (McGraw-Hill), 2000.

54. Mills, J.H., Making Sense of organizational Change, Routledge, 2004.
55. Monahan, G.E., Management Decision Making: Spreadsheet Modeling, Analysis & Application, Cambridge University Press, 2000.
56. Morrell, J, How to Forecast: A Guide for Business, Gower Publishing Company Ltd., 2001.
57. Nelson, D.C., Profiles in Entrepreneurship Leaving More than Footprints, South-Western Publishing Co., 2004.
58. Newell, S., Creating the Healthy Organization, Thomson Learning., 2002.
59. Nykamp, M., The Customer Differential: The Complete Guide, McGraw-Hill., 2001.
60. Paavilainen, J., Inside Mobile Business Strategies, Addison Wesley., 2002.
61. Pepitone, J.S., Human Performance Consulting, Gulf Professional Publishing, 2000.
62. Perkins, D., Leading At The Edge, Amacom, 2000.
63. Plant, R., E-commerce: Formulation of Strategy, Financial Times, 2000.
64. Poza, E, J, Family Business, Thomson Learning., 2004.
65. Robbins, S.P., Essentials of Organizational Behavior, Prentice Hall International, 2003.
66. Rothwell, W.J., Human Performance Improvement: Building Practitioner Competence, Gulf Professional Publishing, 2000.
67. Scarborough, N.M., Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach, Prentice Hall International, 2003.
68. Shani, A.B. (R), Learning By Design: Building Sustainable Organizations, B, Blackwell Publisher, 2003.
69. Stauffer, David, Business The Sun Way: Secrets of New Economy Megabrand, Capstone, 2002.
70. Thompson, The Business Strategy Game: A Global Industry, McGraw-Hill., 2002.
71. Tobis, I, Managing Multiple Projects, McGraw-Hill., 2002.
72. Tourish, D., Key Issues In Organizational Communication, Routledge, 2004.
73. Turban, E., Decision Support Systems and Intelligent Systems, Prentice Hall International, 2001.
74. Viney, J., So You Dream of Being a Chief Executive: The Route to the Top, Capstone, 2002.
75. Wade, D., Corporate Performance Management, B, H. Butterworth, Hinemann, Ltd., 2001.
76. Warren, K., Competitive Strategy Dynamics, Wiley, John Wiley., 2002.
77. Waters, D, Quantitative Methods for Business, Prentice Hall International, 2001.

78. Wisniewski, M., Quantitative Methods For Decision Makers, Financial Times, 2002.
79. Zikmund, W.G., Business Research Methods, Thomson Learning., 2003.

سادساً : مواقع على شبكة الإنترنت

www.hbs.edu
www.bus.umich.edu
www.iddl.vt.edu
www.mislearn.com
www.indiana.edu
www.lakehurst.u.org
www.stanford.edu
www.campusprogram.com/universities/
www.qu.edu.qa
www.uaeu.ac.ae
www.uob.bh
www.kfupm.edu.sa
www.bambooweb.com/articles/m/a/management.html

